



Уральский
федеральный
университет

имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

Уральский гуманитарный
институт

А. С. СУМСКАЯ

ПРОДЮСИРОВАНИЕ В СТУДИИ ПРОДАКШН

Краткий курс истории продюсирования
в кино и на телевидении

Учебно-методическое пособие



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

А. С. Сумская

ПРОДЮСИРОВАНИЕ В СТУДИИ ПРОДАКШН

Краткий курс истории продюсирования
в кино и на телевидении

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано
методическим советом Уральского федерального университета
в качестве учебно-методического пособия для студентов вуза,
обучающихся по направлению подготовки 42.03.02 «Журналистика»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2018

ББК Ш374.075я7
С897

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра журналистики и массовых коммуникаций
Челябинского государственного университета
(заведующий кафедрой кандидат филологических наук,
доцент С. И. С и м а к о в а);

Н. Б. К и р и л л о в а, доктор искусствоведения, профессор,
директор Уральского научно-методического центра медиакультуры
и медиаобразования, член Ассоциации кинообразования
и медиапедагогики, член Союза кинематографистов РФ

Сумская, А. С.

С897 Продюсирование в студии продакшн : Краткий курс истории
продюсирования в кино и на телевидении : учеб.-метод. пособие /
А. С. Сумская ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал.
федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. — 114 с.

ISBN 978-5-7996-2400-2

В пособии обобщен опыт продюсирования с конца XIX в. по настоящее время. Изучение технологий продюсирования помогает понять специфику работы специалистов в разные исторические эпохи, экономические формации. Материалы издания знакомят с основными событиями, наиболее яркими личностями, внесшими значительный вклад в развитие зарубежного и отечественного кино- и телевизионного продюсирования.

Учебно-методическое пособие разработано для освоения модуля по выбору 1136702 «Продюсирование в студии продакшн», направление подготовки 42.03.02 «Журналистика».

ББК Ш374.075я7

На обложке: работа оператора
над продюсерским проектом.
Фото П. Ф. Сумского

ISBN 978-5-7996-2400-2

© Уральский федеральный университет, 2018

Оглавление

Предисловие	4
Введение.....	8
1. История зарубежного продюсирования в кино и на телевидении	14
1.1. Американский опыт продюсирования в кино	14
1.2. Зарубежный опыт продюсирования на телевидении	45
Контрольные вопросы для самопроверки.....	64
Задания для практической работы	65
2. История отечественного продюсирования	66
2.1. Становление продюсерской деятельности в России.....	66
2.2. Унификация, стандартизация и монополизация в советской модели продюсирования в кино и на телевидении....	77
2.3. Продюсирование в кино и на телевидении в условиях русской рыночной экономики.....	89
Контрольные вопросы для самопроверки.....	108
Задания для практической работы	109
Список библиографических ссылок	110
Перечень электронных ресурсов, использованных при иллюстрировании	112

ПРЕДИСЛОВИЕ

Экономические преобразования в России, мощное развитие информационного пространства, колоссальная скорость технологических цифровых инноваций открыли значительные перспективы для предпринимательства в сфере электронных СМИ. Современная ситуация привела к массовой востребованности продюсеров как предпринимателей в отечественной медиаиндустрии. Причина повышенного интереса обусловлена прежде всего потребностью медиакомпаний в создании материалов/контента, способных приносить прибыль и обеспечивать конкурентную привлекательность, в частности телеканалов. Прибыль, как известно — результат коммерческой деятельности. Именно продюсеры как специалисты эпохи рыночной экономики могут решить одну из основных задач медиапредприятий — повысить их монетизацию.

Обращение к истории продюсирования, имеющего более чем вековое развитие, позволяет понять сущностные основы и механизмы профессиональной деятельности, изучить продуктивный опыт предшественников, узнать противоречия и трудности, с которыми сталкивались первые предприниматели от массмедиа. Возможно, это поможет начинающим журналистам-продюсерам найти причину трудностей сегодняшнего дня, использовать понимание основ экономической и предпринимательской деятельности в своей редакторской, проектно-аналитической, организационно-управленческой работе.

Несмотря на высокий уровень востребованности обучающих материалов по вопросам продюсирования, в настоящее время немного книг, учебных пособий отечественных авторов по теории и практике продюсерской деятельности.

За последнее десятилетие наиболее фундаментальные работы в этом направлении — учебники и пособия — созданы авторскими

коллективами Всероссийского государственного института кинематографии им. С. А. Герасимова: «Мастерство продюсера кино и телевидения. Профессия — продюсер кино и телевидения» (М., 2012), «Продюсерство. Управленческие решения» (М., 2015). Однако телевидению в этих учебных изданиях отводится почетная, но все-таки вторая роль.

Большим мотивационным потенциалом, увлекательным и увлекающим повествованием для будущих продюсеров обладают работы: «Выходит продюсер» (М., 2016) А. Роднянского, режиссера, продюсера, медиаменеджера; «Как это делается: продюсирование в креативных индустриях» (М., 2016) под редакцией А. Г. Качкаевой, профессора факультета коммуникаций, медиа и дизайна НИИ ВШЭ, А. А. Новиковой, Р. Юркиной.

Учебных пособий для университетского изучения, в том числе дисциплин вариативных модулей, отличающихся, с одной стороны, простотой изложения, а с другой — системным подходом, крайне мало. Безусловно, история продюсирования в кино и на телевидении авторами освещается, обобщается в контексте различных тематических векторов, например, Н. В. Кирилловой в учебном пособии «Медиакультура: теория, история, практика» (Екатеринбург, 2014), М. И. Косиновой «История кинопродюсерства в России» (Москва ; Рязань, 2004).

Учебных пособий, последовательно и комплексно излагающих основы продюсерского дела, применимого к работе журналиста, в отечественной практике практически нет. Предлагаемое читателям учебно-методическое пособие дополняет известные факты, исторические сведения о продюсировании в кино и на телевидении, предлагает системное изучение вопроса о становлении и развитии продюсерского кино- и телебизнеса в зарубежной, отечественной практике.

Реконструкция истоков продюсирования, представленная в пособии, основана на результатах исследований Д. Я. Смелянского (под руководством доктора искусствоведения Ю. М. Орлова), А. Л. Карахана, Е. И. Макеенко (под руководством доктора филологических наук Я. Н. Засурского), М. В. Ксинопуло (под руководством кандидата экономических наук М. Л. Немировской), М. И. Косиновой (под руководством доктора искусствоведения В. И. Фоминой).

Обобщение советского и современного опыта продюсирования в кино и на телевидении основано на работах Е. Л. Вартановой, Н. А. Голядкина, В. В. Егорова, Н. Б. Кирилловой и др., изучении материалов открытых источников, наблюдениях за деятельностью современных продюсерских компаний.

Целью модуля «Продюсирование в студии продакшн» является изучение специфики продюсирования на телевидении, формирование представлений об организации работы студии продакшн в регионе, освоение творческих и технологических основ создания телепроектов, разработки стратегий продаж аудиовизуального контента и возмещения затрат.

Цель определяет задачи модуля:

1. Изучить практику продюсерской деятельности на основе опыта отечественного и зарубежного продюсирования в кино и на телевидении.

2. Освоить специфику работы телевизионного продюсера в области художественного вещания в структуре студии продакшн.

3. Освоить технологию продюсирования телепроектов: разработку идеи, маркетинговый анализ востребованности телевизионного продукта и поиск телеканалов-инвесторов, организацию творческо-производственного процесса, продвижение и дистрибуцию продукции для «малого экрана».

4. Изучить и освоить специфику продюсирования телепроектов разных форматов, освоить роли и функции журналиста в продюсировании телепроектов.

5. Научить создавать/организовывать повествование по законам режиссуры.

6. Развивать способности и качества журналиста как координатора творческого коллектива.

7. Совершенствовать профессионально значимые личностные качества журналиста как продюсера телевизионной сферы.

Учебно-методическое пособие «Продюсирование в студии продакшн» включает две части: «История зарубежного продюсирования в кино и на телевидении», «История отечественного продюсирования».

Структурно первая часть учебно-методического пособия включает три главных темы: предпосылки возникновения продюсерской деятельности, история зарубежного продюсирования

в кино и на телевидении, история отечественного продюсирования. В конце каждой темы предложены вопросы для самопроверки и задания для практических работ.

Данное пособие может быть полезно тем будущим журналистам, которые заинтересованы прежде всего в освоении технологии продюсирования художественно-публицистических аудиовизуальных проектов.

ВВЕДЕНИЕ

Предпосылки возникновения продюсерской деятельности. — Возможность тиражирования произведений искусства. — Спрос аудитории на массовую продукцию и готовность платить за нее. — Появление точек продаж для приобщения к массовой экранной культуре

Основные социально-культурные и экономические условия зарождения продюсерской деятельности исторически сложились на рубеже XIX–XX вв. К этому периоду стало очевидным появление феномена массовой культуры, что, в свою очередь, требовало специалистов, организаторов взаимодействия аудитории и новых культурных продуктов.

Предпосылками возникновения массовой культуры и потребности в продюсерах явились следующие результаты научно-технического прогресса:

- индустриализация ведущих держав;
- рост городов и городского населения;
- демографический взрыв;
- рост сети железных дорог;
- появление новых видов транспорта, в том числе воздушного;
- увеличение числа грамотных;
- развитие средств массовой информации;
- зарождение и начало расцвета производства товаров массового потребления;
- изобретение кинематографа и др.

Профессия продюсера первоначально нашла свое применение в кинематографе.

К концу XIX столетия люди оказались объединены городами-мегаполисами, предприятиями-гигантами, одинаковыми для сотен

тысяч предметами потребления, представлениями и ценностями, пропагандируемыми и распространяемыми СМИ.

Массы сформировали такой феномен, как схожесть взглядов, одинаковый образ жизни, стереотипное представление об имидже — одним словом, «массовое сознание», характеризующее унификацией, стандартизацией, тенденцией к усредненности. Ученые-философы констатировали наступление кризиса, катастрофы, свидетельствуя, таким образом, о вхождении человечества в мир массовой культуры. По утверждению Д. Я. Смелянского, «нет такого мыслителя или прогрессивного политика XX века, который бы не продемонстрировал резкого неприятия массовой культуры» [Смелянский, с. 19].

Так, немецкий философ и культуролог Герберт Маркузе представителя эпохи массовой культуры охарактеризовал как «одномерного человека» [см.: Маркузе, с. 16], а испанский философ Хосе Ортега-и-Гассет в своей концепции массового общества утверждает, что формирование «массового человека» ослабило культурный потенциал и духовно подорвало современную цивилизацию [см.: Ортега-и-Гассет, с. 45]. Николай Бердяев, размышляя об особенностях культуры, приходит к выводу, что «демократическое равенство есть потеря способности различать качества духовной жизни» [Бердяев].

Традиционно массовая культура противопоставляется элитарной. Под последней исследователи понимают совокупность произведений подлинного (высокого) искусства, предназначенных для восприятия подготовленной публикой. Кстати, эта же публика способна и к потреблению популярных произведений, которые логично отнести к культуре массовой. Французский социолог Жорж Фридман определяет феномен массовой культуры как «совокупность культурных ценностей, отданных в распоряжение широкой публики благодаря средствам массовой коммуникации в рамках технической цивилизации» [Fridmann, p. 3].

Американские исследователи в целом менее негативно оценивали феномен массовой культуры, считая ее появление естественным закономерным этапом в развитии человеческой культуры вообще. Они убеждены, что массовая культура — это порождение «технического века», культурологическое ответвление индустриального общества, к которому идут все страны в результате технического

и экономического развития. Весьма критично относясь к массовой культуре и считая ее результатом вульгаризации общества, американский исследователь Б. Розенберг констатирует, что только «современная техника — необходимая и достаточная причина “массовой культуры”» [Шестаков, с. 10]. «Ни национальный характер, ни экономическое устройство, ни политическая система не имеют решающего значения в данном вопросе. Только недавняя индустриальная революция сыграла здесь реальную роль» [Там же, с. 24]. Таким образом, он условно конкретизирует ее появление — технические новации. А Д. Уайт убежден, что достижением массовой культуры стало «повышение качества фильмов и телевизионных постановок, улучшение качества звукозаписи» [Там же, с. 25].

Таким образом, уже более ста лет назад функционирование искусства изменилось. Стало возможным сосуществование традиционных высоких форм искусства и его омассовленных версий. Ко второй половине XX в. наступление эры массовой культуры признано как данность учеными и практиками, а само это понятие перестало носить отрицательный оттенок.

Тем не менее, в среде советских ученых и практиков оценки массовой культуры имели преимущественно негативный характер. Так, В. П. Шестаков в своем труде «Мифология XX века: критика теории и практики буржуазной “массовой культуры”» пишет: «“массовая культура” обращается к широкой аудитории, апеллирует к упрощенным вкусам, претендует на то, чтобы быть народным искусством, искусством для народа, хотя на самом деле прививает читателям и зрителям нормы пассивного, некритического мышления, ориентированные на буржуазно-потребительское сознание. На самом деле, в современной культуре Запада происходит интенсивный процесс превращения авангарда в искусство ширпотреба» [Шестаков, с. 13].

Один из авторитетных советских и российских исследователей в области СМИ В. В. Егоров в работе «Телевидение между прошлым и будущим», изданной на рубеже 2000-х гг., категорично высказывается о негативной роли массовой культуры в распространении культурных ценностей: «Всеохватность аудитории неизбежно привела телевидение к конвейеру, к потоку в трансляции и производстве духовных ценностей, а не к “штучной” работе. Стремление охватить как можно больше телезрителей повлекло за собой примитивизм

в изображении человеческих отношений, бездарную развлекательность, убогую стандартизацию вкусов. Многие произведения массовой культуры стали олицетворением псевдокультуры, отражением непрофессионализма ее создателей, их наглой уверенности в том, что “пипл все схавает”. Казалось бы, могущественные средства новой техники дали культуре новые крылья, открыли горизонты, о которых могли мечтать интеллигенты XIX века. Культура получила эти крылья, но вместе с тем приобрела и тяжелейший груз “массовости”, способный не только приземлить, но и затоптать в грязь достижения ума и таланта своих создателей» [Егоров, с. 236].

Итак, не заостряя внимание на проявленном отрицательном отношении В. В. Егорова, признаем суть: массовое сознание аудитории требует движения в сторону сведения от сложного к простому, от высокого к низкому. Результаты процесса следующие:

- произведения искусства стали предметом серийного воспроизводства;
- возможен расчет на «широкое потребление», на массового зрителя;
- художественные приемы доводятся до автоматизма и создание произведений осуществляется по однажды утвержденным технологиям;
- роль художественного воздействия сведена к эмоциональной разрядке, отдыху от будней;
- возник «рынок искусства» как ответ на потребность организации взаимодействия произведений искусства и их потребителей.

Возможность тиражирования произведений и, как результат, расширение культурного предложения — первая важнейшая предпосылка возникновения продюсерской деятельности.

Продюсер, как известно — бизнесмен, способный понять перспективу и потребности рынка и сочетать это понимание со знаниями в области управления производством и использованием ресурсов в аудиовизуальной сфере с целью получения прибыли [см.: Кириллова, с. 113].

Как подчеркивают современные исследователи, «массовая коммерческая культура является необходимой компонентой демократического общественного устройства и рыночной экономики» [Разлогов, с. 24].

Естественным продолжением рыночных экономических взаимоотношений является их применение в области культуры и искусства, вследствие чего произведения художественного творчества превращаются в товар, подлежащий реализации. Соответственно возникает задача формирования и стимулирования спроса. Это относится к компетенции предпринимателей. Так, термин «массовый» стал носить двоякий смысл: серийное производство произведений искусства, ставших массовой продукцией, рассчитывало на широкое потребление, предполагающее не только удовлетворение спроса, но и его организацию. И практика показывала, что такой спрос имел место быть.

Спрос аудитории на аудиовизуальную массовую продукцию, готовность платить за нее — второе условие (предпосылка) для предпринимательской активности продюсера.

Наличие точек продаж, которые можно использовать для привлечения к массовой аудиовизуальной культуре, — третье условие для развития деятельности продюсеров.

До начала рассматриваемой эпохи все виды искусств имели свои площадки предъявления аудитории (театр, цирк), а некоторые в таковых и вообще не нуждались. До Революции 1917 г. в России театр, как и цирк, посещало ограниченное число лиц. В государственные театры (императорские, стационарные) и провинциальные антрепризы ходила в основном подготовленная публика, более или менее образованные горожане. Посетителями частных (домашних или усадебных) театров были исключительно избранные приглашенные. Передвижные театры и бродячие труппы привлекали зрителей из простонародья. При этом значительные по численности группы населения оказывались вовсе не охваченными театральными зрелищами. Необразованные сельские жители не догадывались о существовании сценического искусства. Это мало кого волновало, поскольку государством цели по созданию новых рынков не ставились. То же самое происходило и в других видах искусства. С творениями живописцев и скульпторов можно было ознакомиться почти исключительно в фамильных собраниях, салонах, устраиваемых любителями изящного искусства и посещаемых избранной публикой. Произведения композиторов исполнялись в домашних концертах либо уличными певцами, в любом случае они не могли иметь большой аудитории.

На рубеже XIX–XX вв. появились принципиально новые виды художественной деятельности — фотография и кино, которые способны были привлечь и привлекали массы почитателей. В свою очередь, появление первых концертных залов для массовой аудитории было призвано решить проблему соответствующих площадок. Любопытно, что первыми площадками для демонстрации кинокартин стали ярмарочные балаганы, фотосалоны, цирки. Впоследствии для встреч массовой публики и кино были выстроены кинотеатры.

Итак, новую профессию вызвали к жизни меняющиеся отношения искусства и публики. Начало этих изменений относится к рубежу XIX–XX вв. Формируемое научно-техническим прогрессом расширение культурного предложения и возникшая необходимость привлечения новой аудитории предопределили поиск новых механизмов взаимодействия с публикой. Грамотная, постоянная публика избирательна в общении с художественной культурой. Новая публика не имеет и, строго говоря, не может иметь развитых художественных запросов, ибо у нее нет ни знаний, ни опыта, и она оказывается не в состоянии содержательно оценить явление. Вместе с тем зритель всегда для себя знает, понравилось ему какое-то кино или, скажем, телепрограмма. Любой человек остается доволен культурным потреблением, если удовлетворены его потребности, может быть, и нехудожественные.

Способность культуры удовлетворять нехудожественные потребности и позволяет привлекать широкую аудиторию.

Среди множества специалистов, создающих культурные ценности, должен быть такой, который умеет понять, почувствовать, подсказать, какие именно социально-культурные ожидания характерны для данного времени и какими средствами художественной культуры их можно удовлетворить. Специалистом, способным понять, какую именно культурную потребность можно удовлетворить художественными средствами, и является продюсер.

1. ИСТОРИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ПРОДЮСИРОВАНИЯ В КИНО И НА ТЕЛЕВИДИИ

1.1. Американский опыт продюсирования в кино

Социально-исторические причины развития американского массового кино на рубеже XIX–XX вв. — Находки (приемы, методы и технологии), впоследствии — универсальные бизнес-стратегии американского кинематографа. — Роль Т. Эдисона, А. Цукора, К. Леммле, М. Лоева и других в становлении продюсерской деятельности в кино. — Первые кинопродюсеры и киномагнаты. — Кодекс Хейса. — Кодекс Валенти. — Вызовы индустрии и стратегии борьбы Голливуда за лидерство в мировом медиaprостранстве

Известно, Америка — родина продюсирования. Первые в истории продюсеры проявляли свои деловые способности, вкладывая силы в развитие кино. Американское кино и в настоящее время остается величайшей медиаиндустрией в мире, поэтому знакомство с основными вехами и открытиями, принципами ведения бизнеса, в том числе голливудских студий, представляется весьма полезным для развития предпринимательского мышления будущих и настоящих специалистов массмедиа.

Итак, удовлетворение потребностей и формирование системы ценностей — важнейшие задачи массового искусства, СМИ. Наиболее распространенные и устойчивые в исторической перспективе ценностные модели образа жизни по-прежнему предлагает американское массовое кино или, точнее, Голливуд.

Чтобы кино активно функционировало, его изначально следует проектировать как некий медиапродукт. Недостаточно одного или двух фильмов, отвечающих ожиданиям публики, необходимо обеспечивать кинопроизводство в целом. Именно этим на протяжении

всей своей истории и занимается Голливуд, создавая киномиры, способные покорять воображение, воздействовать на массовую аудиторию и приносить гигантские прибыли.

Бурное развитие американского массового кино на рубеже XIX–XX вв. объясняется определенными социально-историческими причинами [см.: Карахан, с. 10]:

1. Кинорынок США, в отличие от европейского, однородный в языковом, территориальном и, что важно, идеологическом смысле, почти сразу стал самым крупным в мире, был сориентирован на охват массовых зрительских аудиторий и значительную прибыль.

2. Благодаря быстрому экономическому росту США к моменту изобретения кино уже были государством с большим количеством крупных городов, что стимулировало строительство кинотеатров и создание кинотеатральных сетей, приспособленных к быстрому обновлению кинопродукции и работе с различными социальными группами индустриальных мегаполисов.

3. Первая, а затем и Вторая мировые войны приостановили развитие кинематографа в Европе и разрушили европейские инфраструктуры кинопроизводства и кинопоказа. Кинематографу Америки эти глобальные войны, не тронувшие ее территории, напротив, дали существенную фору не только в развитии внутреннего рынка, но и в борьбе за внимание гигантской международной зрительской аудитории.

4. С самого зарождения американское кино обращалось не к какой-то конкретной аудитории, а ко всему цивилизованному человечеству и пыталось спасти его от разрушения, компенсируя экранными образами недостаток позитивного мировосприятия и дефицит счастья.

За всю историю своего существования американский кинобизнес путем проб и ошибок, неожиданных находок и технически выверенных действий сформировал и отточил технологии, ставшие к настоящему времени универсальными бизнес-стратегиями, которые сегодня являются главными условиями доминирования в современном мировом медиапространстве.

Итак, первым американским кинематографистом считается Томас Эдисон (рис. 1), создавший в 1888 г. кинетоскоп. Этот оптический прибор для показа движущихся картинок был в некотором роде прототипом киноустановки, но позволял просмотр



Рис. 1. Томас Эдисон

лишь индивидуально. Первый опыт предпринимательства Эдисона связан с организацией продаж этих аппаратов. Демонстрационные кинетоскопы начали устанавливать в ярмарочных балаганах, а впоследствии в кинетоскоп-салонах. Так, 14 апреля 1894 г. братья Холланд в Нью-Йорке открыли первый в истории кинетоскоп-салон (кинотеатр для одного человека). Укротители, владельцы музеев восковых фигур, цирков пользовались кинокартинами в качестве аттракциона для привлечения публики.

На основе изобретения Эдисона (по мнению американцев) французские фотопромышленники братья Люмьер (рис. 2) создали в 1895 г. свой сенсационный съёмочный, копировальный и проекционный аппарат с возможностями коллективного просмотра — «Синематограф», который сразу начал пользоваться огромным успехом.

Новый бизнес, популярность которого стремительно росла, привлек внимание предпринимателей, выражаясь современным языком, из непрофильных сфер, в большинстве своем эмигрантов. Так, в 1903 г. кинобизнес заинтересовал Адольфа Цукора (рис. 3),



Рис. 2. Братья Люмьер за работой

торговца кроличьими шкурками. Открыв кинотеатр «Автоматический водевиль», Цукор понял, что это финансово выгодная затея, поскольку показ короткометражных картин ежедневно приносил доход от 500 до 700 долл. Оценив перспективы кинопроката, он решил оставить свой меховой бизнес и начал открывать филиалы «Автоматического водевиля» в разных городах Америки. Два года спустя бывший лавочник Маркус Лоев открыл кинотеатр на 140 мест, и в первое же воскресенье там побывало несколько тысяч зрителей.

Именно кинотеатр сформировал кинематограф как специфический вид развлечения. Оборудованный сидячими местами, он позволял удерживать внимание зрителя и увеличивать продолжительность лент. Так постепенно кинемаграф превратился из игрушки в зрелище с серьезным медиапотенциалом, которое, как оказалось, способно приносить большую прибыль.

Демонстрация фильма продюсера А. Цукора и режиссера Э. Портера «Большое ограбление поезда» (рис. 4) в Питсбурге в 1903 г. послужила сигналом к так называемой никелевой лихорадке, поскольку в Америке монету в пять центов (столько стоил билет в кинозал в начале XX в.)



Рис. 3. Адольф Цукор

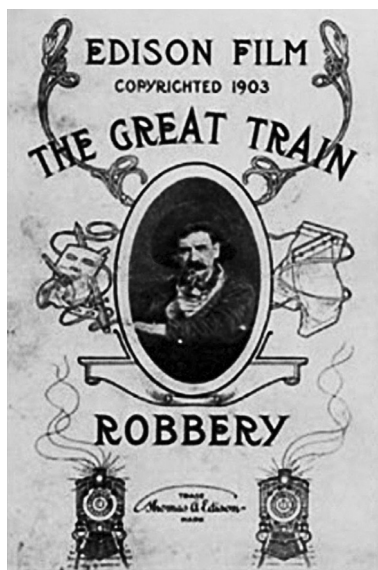


Рис. 4. Афиша фильма «Большое ограбление поезда». Режиссер Э. Портер, прокатчик Т. Эдисон

называли «никелем». Соблазненные успехом предприниматели начали массово открывать кинозалы за счет доходов от этих предприятий. В результате в США количество кинотеатров увеличилось с 10 в 1905 г. до 10 тыс. в 1909 г.

Открытие и развитие кинотеатральной сети для массовой аудитории, т. е. организация доступа аудитории для просмотра — первый шаг в развитии кинопродюсерского бизнеса Америки, причем первичным для американских продюсеров на этом этапе оказалось не производство фильмов, а организация проката.

А что, собственно, предлагали американские предприниматели-продюсеры публике? Фильмы европейского производства, как бы это ни показалось странным. В Америке они копировались и демонстрировались. Европейские ленты стоили недорого и удовлетворяли зрительскую аудиторию, собственное кинопроизводство казалось шагом слишком серьезным и затратным.

Далее, на волне успеха Адольф Цукор, столкнувшись через полгода с проблемой снижения интереса зрителя к новинке, поставил перед собой задачу привлечь в кинотеатры средний класс и создать новый имидж кино как «семейного развлечения». Причиной такого решения явилось предположение, что представители среднего класса, которые могли позволить себе посещение театров, предпочтут респектабельным заведениям его вновь построенный «Кристалл-холл». В кинотеатре была сооружена роскошная стеклянная лестница. Под стеклом, будто водопад, по металлическим



Рис. 5. Маркус Лоев

желобам текла вода, сквозь которую сияли разноцветные лучи света. Все это привлекало посетителей, которые, нужно заметить, в большинстве своем были низкого социального статуса, для них поход в кино являлся идеальным развлечением.

Борясь с аналогичным снижением интереса к кинематографу, Маркус Лоев (рис. 5) объединил кинематограф и театральный водевиль. Теперь за доступные деньги в одном кинотеатре можно было увидеть и то, и другое.

Появилась первая практика маркетинга, в частности, анализ предпочтений зрителей и создание условий для реализации их потребностей, организация специальной деятельности по стимулированию спроса.

Создание имиджа кинотеатра можно назвать важнейшим ценностным приобретением, обеспечившим будущее как новой промышленности, так и всего кинематографа. Первые американские кинотеатры придавали развлечению необходимый антураж роскоши и, главное, привкус добропорядочности, тем самым привлекая все больше и больше зрителей разных социальных категорий, а значит, увеличивая доходы.

Немецкий эмигрант Карл Леммле (рис. 6) в 1906 г. открыл свой первый кинотеатр на 214 мест и назвал его «Белый фронт», поскольку хотел, чтобы в сознании граждан возникал образ чистый и непорочный, чтобы отец мог приводить на сеанс всю семью. Так создавался имидж притягательно-таинственного, что, по его мнению, могло привлечь в кинотеатры средний класс.



Рис. 6. Карл Леммле

Забота о комфорте и привлекательности для аудитории, имидже площадки для просмотра — шаг к стимулированию спроса. Цель — «раскошелить» зрителя и получить свою прибыль.

Благодаря развитию кинотеатральной сети к концу 1910 г. в Америке сложился самый большой кинорынок в мире. Повсюду создавались кинопрокатные фирмы. Прокатчики покупали права на изготовление копий у производителя, эти копии давали для проката владельцам кинотеатров. Фактически сформировалась исходная индустриальная цепочка: производство товара — реализация товара, возникли условия для укрупнения бизнеса.

Шаг к созданию киноимперии сделал Карл Леммле, начав сдавать в аренду копии фильмов владельцам других кинотеатров. Это привело к появлению биржи фильмов. Так возникла первая периодически обновляемая фильмотека. К 1909 г. Леммле стал крупнейшим прокатчиком в Америке.

Интересная предпринимательская находка, направленная на расширение рынка сбыта кинокартин, предполагала получение большей финансовой отдачи за меньшие деньги и работала в целом на развитие кинобизнеса.

Возрастающий спрос на картины, высокие прибыли, быстрый оборот средств привлекали в кинобизнес все больше людей. Вместе с тем практика несанкционированного изготовления копий набирала обороты. В этой ситуации Эдисон выступил с идеей монополизации кинематографа и создал прокатную кинокомпанию, бравшую процент с продюсеров за использование кинокамер, а с прокатчиков — за использование кинопроекторов, за снятую или напечатанную пленку. Также Эдисон выдавал лицензии на право кинопрокатной деятельности, которые необходимо было покупать ежегодно за 5 тыс. долл. Эта компания была создана для того, чтобы юридически управлять производством и прокатом фильмов на территории США. К примеру, кинотеатры, отказывавшиеся использовать проекторы Эдисона, лишались возможности показывать фильмы его кинокомпании. Компания Эдисона ограничила продолжительность картин, предписывала срок их проката, строго лимитировала бюджет, регулировала гонорары актеров, тем самым санкционируя принудительное обновление рынка. Все это нанесло существенный удар по кинопрокатным фирмам и спровоцировало их на борьбу.

Трест Эдисона — первый опыт организованной работы по регулированию прокатной деятельности, попытка систематизации и системной организации работы в условиях ограничений. Это, безусловно, «душит» свободу деятельности продюсера, в то же время в любой рыночной ситуации продюсер всегда работает в условиях ограничений. Кроме того, деятельность компании Эдисона — одна из первых маркетинговых практик взаимодействия с дальним окружением, в которой продюсер не всегда может изменить правила игры.

Однако были среди продюсеров и те, кто пошел на открытый конфликт с Эдисоном и отказался подчиняться его правилам. Среди них был крупный прокатчик Карл Леммле. Инициатива Леммле сделала его неофициальным лидером несогласных. В 1909 г. он начал производство собственных кинокартин. Стратегической задачей Леммле стало создание фильмов, отличающихся от эдисоновских. Он сделал ставку на дорогие кинопостановки, известные

сюжеты и театральные актеров, обещал прокатчикам такие картины, каких Америка еще не видела.

В 1912 г. Леммле со своими единомышленниками создают компанию Universal Film Manufacturing Co, которая объединила 6 компаний-прокатчиков. Сплочением всех «независимых» занимался неутомимый Уильям Фокс, который основал впоследствии свою компанию Fox Film Corporation. Ужесточение условий работы прокатчиков Эдисоном подвигло крупных игроков рынка объединиться и начать собственное кинопроизводство, что к тому времени было достаточно дешево, иногда дешевле, чем покупка прав на европейские картины.

Один из важнейших уроков борьбы для продюсеров: ужесточение условий работы — не повод для ухода с рынка, а возможность для новых путей развития.

Новые «независимые» продюсеры приняли принципиально другое решение (в отличие от технических аттракционов Эдисона) — они предложили, по словам Карла Леммле, шоу-бизнес, или «универсальное развлечение для всей Вселенной». Именно поэтому он так и назвал свою компанию — Universal. Осознав, что именно кинотеатр является важнейшей площадкой для привлечения зрителей, они признали для себя главным развлекательные свойства кинозрелища. Освоение рекреационной ниши оказалось в дальнейшем абсолютно верным решением с точки зрения максимального отклика аудитории и получения максимальных прибылей от кинопроизводства.

Способность предпринимателей выйти за границы стереотипов и правил воспроизводства, увидеть новые перспективы — шаг к новому технологическому и творческому прорыву, успеху.

Преследование «независимых» продюсеров трестом Эдисона, в частности угрозы юридических разбирательств и физической расправы, вынудили их покинуть Нью-Йорк и обосноваться в штате Калифорния, где поощрялось производство, а земля и рабочая сила стоили дешевле. Результатом этого стало создание компании (ныне мировой величины) «Голливуд» (рис. 7).

Первые студии построили в 1911 г., они не были оборудованы электричеством, и при съемках в павильоне использовался



Рис. 7. Первые студии Голливуда

солнечный свет, проблем с которым Калифорния не испытывала. Так как в картинах «независимых» съемки проходили в основном не в павильоне, соответственно доминирующими жанрами стали вестерны, исторические и приключенческие картины. Огромные пространства позволяли снять практически любой сложнопостановочный фильм на историческую тему. Через год в Лос-Анджелесе было уже несколько студий, а в 1914 г. в Голливуде началось строительство киногородов: Universal, Fox и др. К 1915 г. здесь производилось уже около 60 % всех картин в стране.

Поскольку еще в 1912 г. трест Эдисона лишился своих полномочий в силу принятия антимонопольного закона, разрешающего конкуренцию, то и препятствий с его стороны кинопродюсеры теперь не испытывали. Полагаем, что причина неудачи Эдисона не только в неправильном экономическом расчете, но и в том, что это была борьба и поколений, и культур, и даже религий. Трест Эдисона состоял из пожилых белых англо-саксонских протестантов, которых с кинопромышленностью связывало лишь то, что они изобретали, предоставляли деньги на разработку или производили какую-либо киноаппаратуру. Кино для них навсегда осталось технической новинкой. «Независимые» же были представлены в основном евреями и католиками, приехавшими из Восточной Европы, бедной Италии, и начинали они с открытия кинотеатров. Для них (в некотором смысле аутсайдеров, борющихся со властью имущими фаворитами) кино всегда было более значимым, чем просто новинка, оно являлось средством добиться признания и забыть о неудачах. Они боролись больше, чем за бизнес, они боролись за свою жизнь.

Урок для продюсеров всех времен и народов: делать свое дело «здесь и сейчас» как дело всей жизни.

Следующее открытие Голливуда сделано также в результате преодоления, поскольку пришло время, когда зрителям стали известны практически все лица экрана. Не слишком престижный кинематограф воспринимался актерами как средство заработать, творческие же амбиции связывались ими со сценой. Долгосрочные контракты в кинематографе приводили к тому, что лица на экране становились узнаваемыми публикой и предсказуемыми. Вместе с тем имена актеров не раскрывались. Тогда Карл Леммле, вынужденный производить фильмы, неизменно приносящие прибыль без права на провал, пригласил одну из ведущих и популярных актрис из компании Эдисона. Он практически перекупил ее. Этот переход сопровождался шумихой в СМИ. После того как соглашение было подписано, но до того, как об этом стало известно, в прессе появились сообщения о том, что актриса исчезла, и публике предложили разные версии: похищена, убита, погибла и пр. Слухи возбудили большой интерес, который и подогревался, пока она не появилась на службе у конкурента — Леммле. Феноменальный успех акции подвиг все производящие компании «рассекретить» имена актеров. Актриса Флоренс Лоуренс (рис. 8) стала первой звездой кинематографа. Леммле снимал сливки, утвердив свою формулу успеха: «Знаменитые исполнители в знаменитых пьесах».



Рис. 8. Флоренс Лоуренс

Так в кинематограф методом провокации пришли PR и реклама. Подогрев интереса к жизни публичных персон и собственно создание имиджа публичной персоны в настоящее время активно используются предпринимателями массмедиа для стимулирования интереса аудитории. В XXI в. машина «создания звезд» практически поставлена на поток.

Со времени начала работы первых голливудских студий, т. е. с 1911 г., вся история кинематографа — это история шоу-бизнеса.

Постепенно гонорары звезд росли, появились первые киножурналы, провоцировавшие рост их культа. Огромные контракты ведущих звезд эпохи Чарли Чаплина (рис. 9), Мэри Пикфорд (рис. 10) и других актеров позволили им в дальнейшем стать независимыми продюсерами и построить собственные производящие студии. Леммле открыл то, что уже не мог изобрести Эдисон: шоу как не менее важный элемент кино, чем технология. Причем наибольшим успехом к этому времени пользовались фильмы с лучшими кино-, а не театральными звездами, свидетельствовавшие о том, что кино уже прибрело свою постоянную аудиторию, не имевшую никакого отношения к театральной, и о том, что основные законы шоу-бизнеса, связанные с понятием звезды-бренда, начали действовать в американском кинематографе.

Производство по-прежнему стоило небольших денег, но успех постановки определяли звезды и рекламные кампании. Актер-звезда стал главной статьей расходов и гарантией финансового успеха. Открытая борьба за «звезд» и их огромные контракты полностью оправдывались увеличением прибыльности фильмов. Система «звезд» практически лишала небольшие продакшн потенциал развития на рынке за неимением возможности ни работать



Рис. 9. Чарли Чаплин



Рис. 10. Мэри Пикфорд

со «звездами», ни проводить масштабные рекламные кампании. Важным следствием этого стало внедрение системы *block booking* (пакетное предложение), т. е. продажи кинотеатрам картин высшей категории с участием звезд в комплекте с дешевыми фильмами.

Комплексное предложение — прием продюсерского бизнеса, способствующий «узнаванию» публикой еще неизвестных актеров и работ режиссеров-дебютантов, «машина» взращивания интереса массовой аудитории к их произведениям, работа на будущую капитализацию продюсера-производителя.

В 1913 г. кинопромышленность вложила 125 млн долл. в строительство кинозалов и только 50 млн — в производство. Большая часть капитала была представлена банками. Схема «производство — кинотеатр» стала более перспективной, чем «производство — прокат».

В 1915 г. компания Эдисона по решению Верховного суда США была ликвидирована, что остановило поток европейских фильмов и открыло возможности для вчерашних прокатчиков заняться кинопроизводством. Свободная конкуренция заставляла компании ориентироваться на вкусы публики. Рост студий и увеличение производства привели к выделению продюсеров в отдельную профессию. Первыми продюсерами стали успешные режиссеры: Дэвид Уорк Гриффит, Томас Инс, Мак Сеннет, а также «независимые» производители: Луис Майер, Дэвид Сэлзник, Сэмюэл Голдвин.

Гриффит специализировался на мелодрамах, Сеннет — на комедиях, Инс снимал вестерны. Инс разработал систему «железного сценария», который стал прототипом режиссерского сценария, актуального и для сегодняшнего дня. Были определены последовательные этапы работы. Первой ступенью являлся синопсис, т. е. краткое изложение сюжета фильма. Если он удовлетворял руководство фирмы, начинался второй этап — создание тритмента, т. е. углубленного и детализированного сюжета. К работе над тритментом привлекалось уже три-четыре специалиста. Один разрабатывал лирические сцены, другой — массовые и т. д. И наконец, на третьем этапе уже детально разработанный сценарий передавался режиссеру.

Подобные подходы к производству означают не что иное, как организацию поточного производства в рамках одной студии. При этом

важно понимать, что еще на этапе формирования системы использовались оптимизационные механизмы.

Переход к крупнобюджетным фильмам осуществил Дэвид Уорк Гриффит (рис. 11). Он снимал очень дорогие картины для тех лет и получал баснословные прибыли.



Рис. 11. Дэвид Уорк Гриффит

снимались известные актеры, была организована масштабная рекламная кампания, на тот момент это стало самым грандиозным провалом в истории кино. Продюсеры резко поставили под сомнение непереносимый успех любой крупной картины. Сверхкрупные ставки оказались слишком рискованным делом. И от увлечения захватывающими авторскими идеями Голливуд вновь обратился к главному в американском кинобизнесе — к интересам зрителя.

Не всегда большие бюджеты и оригинальные идеи приносят успех. Не размер вложенных средств в конечном итоге определяет успех фильма у зрителей, а идея, не противоречащая актуальным потребностям аудитории, на удовлетворение которых и «работает» то или иное аудиовизуальное произведение.

А продюсеры продолжали «изобретать» новые формы демонстрации фильмов. Так, Сэмюэль Лайонел Ротафель в своих кинотеатрах пытался создавать атмосферу утонченности, предваряя показы

симфоническими произведениями и балетными номерами. Само произведение сопровождалось тщательно подобранной музыкой, каждому персонажу картины соответствовала своя музыкальная тема. Другой специалист кинотеатрального бизнеса, Сид Грауман, ввел в обиход понятие «гала-премьеры», на которую звезды приезжали в роскошных лимузинах и шествовали по ковровой дорожке в зал, освещенные лучами мощных прожекторов. Постепенно Голливуд превращался в новую религию Америки, создавался культ кинематографа со своим пантеоном-кинотеатром и священными ритуалами почитания звезд. Но главным достижением был, конечно, американский фильм, спроектированный первопроходцами как иногда драматическое, иногда приключенческое, но всегда развлекательное шоу, оказавшееся наиболее востребованной массовой аудиторией формой экранного зрелища.

Особенные формы показа фильма — это не что иное, как создание дополнительной ценности для аудитории, важный метод повышения ее лояльности.

Следующий шаг в развитии масштабного продюсерского кинобизнеса — создание кинотеатральных сетей и объединение в одной компании производства, продажи и показа фильмов. Автор этого «изобретения» — Адольф Цукор. Это был первый подобный опыт монополизации кинематографа. Далее последовало включение в кинобизнес таких крупных финансовых корпораций, как банк Рокфеллера, Моргана, «Дженерал Моторс». Они поддерживали работу крупнейших корпораций: Paramount, Universal, Loew, Fox.

Банковская поддержка — это не только снижение рисков в работе продюсеров, но и показатель надежности, стабильности кинопроизводящих компаний. Банки, как известно, деньги считать умеют и на сомнительные мероприятия не соглашаются.

Дальше — больше. Кроме внутреннего рынка кинокомпания начали контролировать в значительной степени и европейский, не только экспортируя экранную продукцию. Голливудская система звезд, построенная на контрактах и больших гонорарах, активно привлекала в Америку кинематографистов из Европы. Ошеломляя Старый Свет невиданным размахом, американское кино постепенно

превращалось в «агента влияния» во всем мире и фактически становилось витриной американского бизнеса и американского образа жизни. Ставший в 1922 г. главой могущественной «Американской ассоциации продюсеров и прокатчиков» Уильям Хейс утверждал, что товар следует за фильмом. Там, куда проникает американский фильм, американских товаров продается больше.

В 20-х гг. XX столетия в киноиндустрии сложилась революционная ситуация, обусловленная следующими факторами: снижением уровня прибыли от показов (следствие большого предложения на рынке) и приходом в кино звука (новая перспектива), который увеличивал стоимость картин и требовал новой системы управления с участием банковских капиталов. Переход к звуковому кино повлек за собой переоборудование кинотеатров. Кардинально изменить ситуацию оказалось возможным благодаря амбициям небольшой, но бунтарской кинокомпании Warner Brothers, которая в августе 1926 г. в своем кинотеатре показала фильм «Дон Жуан». В нем были записаны музыка и шумы с помощью вайтофона — аппарата новой звуковой технологии, на которую студия получила эксклюзивную лицензию. С этого момента Warner стала задавать тон в киноиндустрии. Следующий шаг — привлечение к созданию фильма «Певец джаза» знаменитого Эла Джолсона, что стало началом новой эры звукового кино.

Переход на звуковое кино грозил Голливуду потерей европейского рынка, поэтому весной 1927 г. в Париже был подписан договор между концернами, владеющими патентами на звукозаписывающее оборудование. По договору все звукозаписывающие системы создавались как взаимосовместимые. Подписание договора по звуковым системам сохраняло за американским кинематографом европейский рынок.

Умение коммуницировать, договариваться очень важно в продюсерском бизнесе.

Кроме того, Голливуд создавал версии своих фильмов для других европейских стран. Например, в студии Голливуда приглашались франкоговорящие актеры и в тех декорациях, в которых работали американцы, по тому же сценарию снимался фильм-дубль для французского проката.

Учет национальной идентичности при создании фильма — важное условие для привлечения зрителя. Кроме того, используемая технология — пример оптимизации усилий при создании кассового кино для зарубежного кинопроката, первый опыт работы по созданию форматных фильмов и их адаптации для зарубежного зрителя.

К 30-м гг. XX в. продюсеры, производившие качественную продукцию, выдвинулись на первый план. Произошло это практически спустя всего 15 лет с момента основания профессии. Общее руководство студией по-прежнему находилось в руках основателей, но фактически они уже не управляли ни политикой студии, ни художественной частью. По статистике в конце 20-х гг. XX в. крупнейшим кинорынком был американский (до 180 млн зрителей), на втором месте стоял советский (120 млн), на третьем — немецкий (110 млн), на четвертом — испанский (70 млн), далее французский (60 млн), итальянский (40 млн), португальский (3 млн). За пределами США американские фильмы составляли в среднем от 60 до 90 % репертуара [см.: Карахан, с. 56].

Все это привело к окончательному установлению гегемонии крупных студий в американской киноиндустрии.

Формирование системы кинопроизводства, просуществовавшей в неизменном виде около двух десятилетий, определило несколько процессов:

- увеличение продолжительности картин, а значит, увеличение бюджета средней картины;
- общий рост доходов американской промышленности за счет внутреннего и внешнего рынка после Первой мировой войны;
- введение системы вертикальной интеграции (объединение в одной компании производства, проката и кинотеатральной сети), повлекшей за собой инвестиции крупных корпораций.

Приход звука, изменившего кинематограф как искусство, не изменил студийной системы, но окончательно определил «большую восьмерку» американской кинопромышленности.

На смену огромному числу студий, прокатных фирм пришли компании, объединившие производство, прокат и демонстрацию. Во главе их стояли известные всему миру: Джесси Ласки (рис. 12), Адольф Цукор (рис. 13), Маркус Лоев (рис. 14), Луис Майер (рис. 15), Джозеф Шенк (рис. 16) и Карл Леммле (рис. 17), братья Уорнер (рис. 18).



Рис. 12. Джесси Ласки



Рис. 13. Адольф Цукор



Рис. 14. Маркус Лоев



Рис. 15. Луис Майер



Рис. 16. Джозеф Шенк



Рис. 17. Карл Леммле

«Большая восьмерка», производившая 90 % всех игровых американских картин, состояла из пяти «больших» (мейджоров) и трех «маленьких» (майноров) компаний. Мейджоры (Paramount — рис. 19, Warner brothers — рис. 20, Metro-Goldwyn-Mayer — рис. 21, XX century — Fox — рис. 22, Radio-Keith-Orpheum — рис. 23) — это пять компаний, объединивших производство, прокат и сети кинотеатров. Собственные сети кинотеатров в главных городах страны позволяли компаниям вести политику *block booking* (продажа нескольких фильмов класса «В» в одном пакете с дорогостоящими

кассовыми лентами), а также *blind booking* (перепродажа еще неготовых фильмов). К числу трех «малых» компаний, лишенных собственных кинотеатральных сетей относились: United artists (рис. 24), Universal (рис. 25), Columbia Pictures (рис. 26).



Рис. 18. Братья Уорнер



Рис. 19. Заставка
кинокомпании
Paramount



Рис. 20. Заставка кино-
компании Warner brothers



Рис. 21. Заставка кинокомпании
Metro-Goldwyn-Mayer



Рис. 22. Заставка кинокомпании
XX century – Fox



Рис. 23. Заставка компании
Radio-Keith-Orpheum



Рис. 24. Заставка кинокомпании
United artists



Рис. 25. Заставка кинокомпании
Universal



Рис. 26. Заставка кинокомпании Columbia Pictures

Каждая из восьми крупнейших студий Голливуда имела свое лицо и стиль, совпадающий со вкусом и характером их владельцев. Эта особенность американского студийного продукта всегда выгодно отличала его в медиапространстве и делала привлекательным. С самого начала картины студии Warner brothers с их урбанистическими сюжетами отличались простотой и динамичностью. Звезды, снимавшиеся в них, создавали образы проницательных, даже чуть циничных героев. Фильмы студии Columbia Pictures были более разнообразными и демократичными. Актеры создавали образы крепких, порядочных, наделенных изобретательным умом героев. Ленты студии Paramount излучали покой и утонченность. Кино для компании Адольфа Цукера оставалось источником нравственной силы и благородства. Славу студии Universal, которую возглавлял Леммле, принесли вестерны и фильмы ужасов.

Тематическая и жанровая специализация производящих продюсерских компаний — возможность соответствующей монополизации на конкурентном рынке.

Постепенно складывались, созревали и оформлялись моральные принципы развлекательной стратегии Голливуда. Уильям Хейс (рис. 27) утверждал, что кино превратилось в любимое развлечение большинства людей, поэтому может стать национальным наставником. По его мнению, возможности кино в области морального воздействия беспредельны. Хейс высказывал уверенность, что наступит день и кино будут использовать в школе наряду с букварем. Ассоциация Хейса сумела урегулировать моральные нормы и цензурные ограничения для кинематографа и создала в 1934 г. своеобразную конституцию кинематографии — производственный кодекс *The Motion Production Code*, запрещавший картины, содержание которых являлось



Рис. 27. Уильям Хейс

подрывным по отношению к общественному строю США. Кодекс представлял собой набор предписаний, сопровождаемых подробными разъяснениями и объяснениями. В нем были сформулированы общие принципы, определившие внутренний статус американского кино на долгие годы [см.: Карахан, с. 63]:

1. Кинематограф — это развлечение. Развлечение может оказывать различное воздействие.

2. Кинематограф в гораздо большей степени, чем любое другое искусство, способен оказывать воздействие на зрителя как самое массовое искусство, затрагивающее моральные стандарты тех, кто через экран воспринимает нормы и идеалы.

3. Кинокартина имеет особые обязательства перед моралью, так как фильм не может быть сделан для какой-то отдельной категории людей и так как кино обращается к различным категориям людей — образованным и необразованным, взрослым и детям, бедным и богатым, можно сформулировать его принципы:

— зло не может выглядеть привлекательным;

— закон, Божий или человеческий, не может быть объектом нападок и шуток;

— реальность, показанная на экране, не должна давать заведомо ложного представления о действительности.

Определенная в Кодексе Хейса концепция кинематографа как развлечения актуальна и в настоящее время, его место в американской жизни осталось прежним. Базовые принципы неизменны на протяжении уже более 70 лет, поскольку они определили и продолжают поддерживать тотальный успех американской киноиндустрии во всем мире, единый идеологический стандарт — американский образ жизни. Принципиально знаковый для американского кино хэппи энд, получивший в трактовке кодекса свое обоснование, сохранялся на протяжении всего XX в.

Признание единых для всех участников рынка нравственных ценностей давало Голливуду силы, чтобы с достоинством выживать в условиях исторических потрясений — как в эпоху Великой депрессии, так и во время Второй мировой войны. Даже в самые жесткие годы депрессии американцы ходили в кино. Кинематограф рассматривался как насущная необходимость вслед за продуктами и одеждой. Великая депрессия продемонстрировала мобильность студийной системы и ее готовность отвечать быстро меняющимся

настроениям в обществе, поэтому те годы называют «золотым веком» Голливуда, когда вложенный доллар в кино приносил 4,5 долл. прибыли.

Что касается Второй мировой войны, то с июня 1942 г. Управление военной информации координировало правительственные заказы, сведения в прессе, на радио и в студиях Голливуда. Любая картина, выпущенная на экран страны, должна была отвечать на основной вопрос: «Поможет ли эта картина выиграть войну?» В результате американские ленты военного времени вошли в историю как фильмы сплоченной нации, готовой дать отпор любому врагу, но не любой ценой. Примечательно, что при беспрецедентной рекламе и пропаганде фильмов на военную тему самыми кассовыми за десятилетие стали полнометражные анимационные фильмы студии Диснея. В 1945 г. Президент США своим указом упразднил Управление военной информации и цензурный комитет.

Кодекс Уильяма Хейса был упразднен в 1967 г., а год спустя обнародован новый — Кодекс Валенти. Кодекс Хейса гласил, что фильм не может быть предназначен для какого-либо определенного класса или отдельных социальных групп. Но Джордж Гэллап, основавший еще в 1940 г. свой знаменитый Институт социологических исследований, сумел иначе оценить зрительскую аудиторию и разрушить представление о ее монолитности. Именно социологические открытия Гэллапа дали теоретическое обоснование реконструкции студийной системы кинопроизводства, а также предвосхитили появление нового Кодекса Валенти, который попытался учесть неожиданно открывшееся Голливуду разнообразие и соединить мораль со свободой зрительского волеизъявления.

Дифференциация зрителя по возрастному принципу — основа нового кодекса и новых маркетинговых практик.

Кодекс базировался на общенациональной добровольной системе рейтинга кинофильмов, осуществляющейся под контролем специальной администрации. Классификация включала четыре пункта: «G» — для всех возрастов; «M» — для молодых людей и взрослых; «R» — фильм для зрителей старше 16 лет только в сопровождении взрослых; «X» — картины для зрителей старше 16 лет. К этому классу относились и картины, создатели которых отказались от классификации.

Современная рейтинговая система выгладит следующим образом [см.: Карахан, с. 83]:

- «G» — для всех возрастов;
- «PG» — на усмотрение родителей. Некоторый материал может быть неподходящим для маленьких детей;
- «PG-13» — настоятельное предостережение для родителей. Некоторый материал может быть неподходящим для детей до 13 лет;
- «R» — подростки до 17 лет в сопровождении взрослых;
- «NC-17» — запрещен к просмотру лицам до 18 лет;
- «XXX» — порнография.

Каждый фильм, выпущенный в прокат, обязательно имеет рейтинговую категорию, которую определяет комиссия, как правило, состоящая из уважаемых людей, не связанных с кинобизнесом. Доминирующими рейтингами американских кинокартин являются «G», «PG», «PG-13».

В борьбе за мировое медиапространство Голливуд предпринимал немало интересных шагов в ответ на вызовы времени.

Одним из наиболее тяжелых испытаний жизнеспособности Голливуда стало испытание телевидением, которое заставило говорить о конце не только Голливуда, но и кинематографа в целом.

В 1939 г. компания RCA (Radio Corporation of America) официально впервые продемонстрировала электронную телевизионную систему на всемирной выставке. К концу войны в эфир выходило уже приблизительно 70 вещательных станций. К 1960 г. 87 % семей США имели дома телевизор.

Создание единой системы телевещания резко увеличило интерес к телевидению со стороны крупных компаний как к потенциально мощному инструменту массмедиа. Рекламные возможности телевидения обеспечили приток крупного капитала.

Еще в 1949 г. Сэмюэл Голдвин (рис. 28) отметил, что «людям по своей природе свойственно покидать уютный дом в поисках развлечений, потому что им свойственно искать общение. Но для того чтобы им попасть в кинотеатр, им придется нанимать сиделок для присмотра за детьми, садиться в машину, ехать несколько миль, а затем еще и покупать билет. И тогда возникнет вопрос — стоит ли зрелище того, чтобы платить деньги и прилагать такие усилия, когда то же самое можно посмотреть за гораздо меньшие деньги

у себя дома, сидя на уютном диване. <....> Уверен, что через пять, десять лет одна часть нашей кинопромышленности будет специализироваться на постановке картин для кинотеатров, в то время как другая будет делать фильмы специально для домашнего просмотра» [цит. по: Карахан, с. 91].

Таким образом, для голливудских продюсеров телевидение явилось и испытанием, и перспективой. Но в любом случае появление телевидения сильно пошатнуло веру в одно из любимых представлений кинопроизводителей о том, что кино — это самое массовое развлечение.

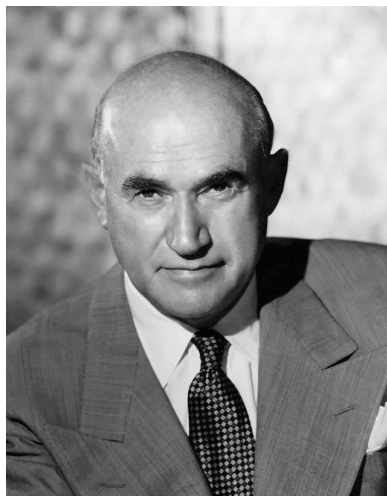


Рис. 28. Сэмюэл Голдвин

Ответом на вызов телевидения стало изменение репертуарных планов крупных кинокомпаний и строительство многозальных кинотеатров, что называется, по месту жительства. Все это делалось для того, чтобы привлечь зрителя, не отвлекая его надолго.

С развитием телевидения дешевое производство переместилось на малые экраны, Голливуд оказался в ситуации острой конкуренции со стороны телевизионных фильмов класса «В».

Тогда студии пошли по простому, проверенному пути, решив найти плюсы от сотрудничества, пытаясь «подружиться» с телевидением. В середине 50-х гг. XX столетия студии продакшн открыли для себя телевидение как потрясающую возможность для сбыта старых картин из своих кинотек, а также специального кинопроизводства для телеэкрана.

Вывод по этой части сформулирован еще Наполеоном Бонапартом: «Если не можешь победить врага, то сделай его своим другом».

Первым следствием стало изменение постоянной аудитории кинотеатров. Статистические исследования свидетельствовали, что наиболее активной частью посетителей кинотеатров (до 75 %) стали зрители до 30 лет.

Одно из положений знаменитого Кодекса Хейса о том, что фильм должен быть ориентирован на все категории зрителей, с приходом телевидения, казалось бы, теряло свою актуальность. Но Голливуд, как и прежде, стремился к доминированию в медиапространстве, что через много лет после ожесточенных поединков кино и телевидения привело к созданию медиакорпораций, в которых кино продолжало определять основные художественные и имиджевые параметры коммуникации. Киностудия и телеканал зачастую стали принадлежать одной компании.

Новые отношения между телевидением и кинематографом получили возможность развития благодаря распространению кабельного и спутникового телевидения.

Очередным испытанием для Голливуда явилось новое предложение на рынке видео. В 1975 г. компания «Сони» выпустила на рынок первые видеомэгнитофоны для домашнего пользования. В 1977 г. формат VHS уже общепринят. Magnetic Video Corporation стала первым видеодистрибьютором, купив за 300 тыс. долл. права на 50 картин «XX век Фокс».

Таким образом, производящие кинокомпании и компании-дистрибьюторы, сотрудничая, совместно используют потенциал для реализации собственных целей продвижения, популяризации и, конечно, капитализации.

Интерес представляет результат действий американского кинематографа в ответ на отмену в свое время *block booking*. Каждый фильм должен был финансироваться и прокатываться отдельно. Это был удар по студиям и картинам класса «В», в которых издержки обезличенного поточного производства проявлялись чрезвычайно сильно. Роль крупных «независимых» продюсеров и штучного кинопроизводства заметно возросла. Студии получили серьезный стимул к индивидуализации своей продукции.

Еще более знаменательным для обновления студийной системы за счет энергии «независимых» явился период 1970–1980-х гг. На экране героев-бунтарей 1960-х сменили Грязный Гарри и Робокоп — жесткие полицейские, вершащие правосудие.

Главными лицами американского кино стали Клинт Иствуд, Сильвестр Сталлоне, Арнольд Шварценеггер.

Перечислим по десять самых кассовых фильмов американского проката (по десятилетиям) 2-й половины XX в.

1960-е гг. — «101 долматинец» (1961), «Мэри Поппинс» (1961), «Голдфингер» (1964), «Доктор Живаго» (1965), «Звуки музыки» (1965), «Шаровая молния» (1965), «Книга джунглей» (1967), «Живешь только дважды» (1967), «Выпускник» (1967), «Буч Кэссиди и Санденс Кид» (1969).

1970-е гг. — «Изгоняющий дьявола» (1973), «Челюсти» (1975), «Звездные войны» (1977), «Шпион, который любил меня» (1977), «Бриолин» (1978), «Близкие контакты третьей степени» (1977–1980), «Лихорадка субботнего вечера» (1977), «Супермен» (1978), «Челюсти-2» (1978), «Мунрейкер» (1979).

1980-е гг. — «Звездные войны» (1980), «Индиана Джонс и потерянный ковчег» (1981), «Инопланетянин» (1982), «Звездные войны» (1983), «Охотники за привидениями» (1984), «Назад в будущее» (1985), «Топ Ган» (1986), «Три мужчины и ребенок» (1987), «Человек дождя» (1988), «Бэтмен» (1989) [см.: Карахан, с. 99].

Самые кассовые фильмы 1980-х гг. подтвердили тенденцию, наметившуюся в 1970-е гг. В лидеры этих двух десятилетий вышли в прошлом «независимые» режиссеры Джордж Лукас и Стивен Спилберг. Успех «Звездных войн» Д. Лукаса, спродюсированный компанией «независимого» Фрэнсиса Ф. Копполы, обусловлен новыми решениями в производстве. Актеры в подобных фильмах словно отступают на второй план.

Главными в фильме становятся спецэффекты, изменившие голливудские представления о коммерческом успехе.

Как и другие режиссеры этого поколения, Лукас и Спилберг привнесли в американский кинематограф новый способ сюжетосложения [см.: Карахан, с. 101].

Это так называемая двухъярусная система повествования, при которой одна часть зрителей «считывает» действие, драматические перипетии и фантастический элемент, а другая — дополнительный закамуфлированный смысл.

Лукас и Спилберг, которые фактически совмещали профессии режиссера и продюсера, доказали, что «независимое» кино может стремиться не только к фестивальным успехам, но и к увеличению сборов.

В 70-е гг. XX в. голливудская продукция пополнилась новым жанром — фильмами-катастрофами, как выяснилось, оказавшимся чрезвычайно жизнеспособным и в условиях современного кино. Именно в этом жанре нашли максимальное приложение своих сил продюсерские компании.

Опыт взаимодействия «независимого» и студийного кино показателен для Америки и в области режиссуры, и в области продюсирования. Крупные продюсеры стремились выделиться и создавали свои продюсерские производящие компании.

В 70-е гг. XX в. многие считали, что наступает конец былой славе Голливуда. Могущественные когда-то компании то и дело меняли своих президентов, исполнительных директоров. По опустевшим павильонам в автопоездах развозили туристов. Студия Columbia Pictures за три года потеряла 82 млн долл., XX century Fox в 1970 г. объявила об убытках в 77,3 млн долл., а старейшая кинокомпания Metro-Goldwyn-Mayer после серьезных финансовых проблем практически самоликвидировалась. Но уже к середине 1980-х гг. большие студии, благодаря своей способности интегрировать новое, вновь получили огромную власть.

Решение заключалось в том, что студии объединились в грандиозную империю международных конгломератов.

В 1982 г. Columbia Pictures была куплена компанией Coca-Cola. Год спустя производственная компания TriStar Pictures создана как совместное предприятие Columbia Pictures entertainment и телеканалов НВО и CBS. Это был новый тренд, новое решение, позволившее Голливуду выстоять в конкурентной борьбе с новыми предложениями на рынке. Walt Disney Production осталась единственной крупной студией, не ставшей частью финансовых холдингов.

Масштабные перемены не могли не сказаться на характере всего производства. Объединение студий в крупные конгломераты отразилось на кинопроизводстве и привело к внедрению поточного метода, созданию многочисленных сиквелов и римейков популярных классических лент. К числу таковых относятся: «Крестный отец» (3 фильма), «Крепкий орешек» (5), «Хищник» (3), «Челюсти» (3), «Назад в будущее» (3), «Рэмбо» (3), «Чужой» (5), «Рокки» (5), «Бетмен» (5) «Звездные войны» (6) и т. д.

В 1990-е гг. и в первое десятилетие XXI в. на экран были выпущены: «Матрица» (3 фильма), «Властелин колец» (3), «Миссия невыполнима» (5), «Гарри Поттер» (8) и т. д.

В системе медиаконгломератов Голливуд вновь сделал ставку на звезд-актеров. Это связано с минимизацией рисков. Сегодня руководство крупных студий видит основу процветания не в успехе отдельно взятой картины, но в удачном балансе успешных и неудачных проектов. Защищенность капиталом конгломератов позволяет студиям на каком-то этапе быть убыточными, но практически не обанкротиться. Однако есть, видимо, внутренний предел, который не позволяет студиям в условиях укрупнения терять свой узнаваемый бренд, раствориться в организационных структурах транснациональных медиакорпораций. Голливудские студии остаются все же студиями, несмотря на использование поточных методов. Зритель американских фильмов по-прежнему встречается не с виртуальным безликим мегапроизводителем, а именно с производителем-студией, не теряющей своего индивидуального бренда.

Стабильность, полученная киноиндустрией еще в 1990-е гг., позволяет говорить сегодня о неких константах медиапланирования, сформировавшихся в Голливуде на рубеже XX–XXI вв. Одна из них — минимизация рисков, связанная именно с господством американского студийного кино в едином медиапространстве, охватывающем значительную часть планеты, а также с развитием систем распространения кинопродукции на кабельном телевидении, DVD и в интернете. Это студийное кино представляет собой некий универсальный продукт, который практически повсеместно отождествляется с понятием «блокбастер».

Возможность создания фильма-продолжения закладывается в сценарий практически любого блокбастера.

Так, в киносериалах «Звездные войны», «Матрица», «Гарри Поттер» следующие серии являются прямыми продолжениями первой.

Помимо собственно картин, прибыль приносит также бренд, возможности использования которого в свое время прозорливо предусмотрел Джордж Лукас. Прибыли становятся значительно выше, если в картине присутствует некий бренд, чье создание является отправной точкой в производстве блокбастера, а сам фильм

оказывается лишь частью мощного мультимедийного наступления на потребителя.

Одной из главных особенностей современного американского фильма, кроме очевидных (большой бюджет, большие кассовые сборы), является степень вовлеченности в общее медийное пространство и запланированность успеха, что определяется бюджетом и измеряется в миллионах долларов.

В современном кинематографе идея привлечения нескольких аудиторных сегментов решается продюсерами на стадии сценария.

В настоящее время наиболее многочисленной аудиторией среди всех посетителей кинотеатров, конечно, являются подростки. Они же самые активные потребители брендов. Другая влиятельная часть аудитории состоит из детей до 12 лет, на которую кинопроизводители рассчитывают при создании фильмов. Но список наиболее кассовых фильмов в истории кино состоит все-таки из фильмов, которые интересны и детям, и подросткам, и взрослым. Сегодня можно выделить семь доминирующих жанровых структур, работающих на создание активного кинематографического бренда: анимационный фильм («Шрек», «Ледниковый период»), киномикс («Бетмен», «Человек-паук»), фэнтези («Гарри Поттер», «Властелин колец»), фантастика («Матрица», «Звездные войны»), фильм-катастрофа («Титаник», «День независимости», «Послезавтра», «Армагеддон»), боевик («Крепкий орешек», «Смертельное оружие»), комедия («Один дома», «Знакомство с родителями», «Брюс всемогущий»).

На пути создания универсального продукта часто происходит стирание границ, в результате чего создаются мультижанровые структуры, к числу которых, например, относится «Титаник», объединяющей черты исторической мелодрамы и фильма-катастрофы.

Сегодня тотальный виртуальный рынок пришел на смену вертикальной интеграции больших студий Голливуда, но на практике базовые ценности американской кино модели легко ощутить и в глобальном медийном поле. В настоящее время мы встречаемся с американским кино не только в кинотеатре — достаточно выйти на улицу, зайти в метро, включить компьютер или телевизор, чтобы оказаться в виртуальном пространстве современных универсальных киобрендов, сделанных в Голливуде на основе той

бесприкрытой организационной рецептуры, которая начала формироваться еще во времена Эдисона [см.: Карахан, с. 120].

Завершая обзор ключевых этапов становления американской киноиндустрии, необходимо обратить особое внимание на одно из важнейших свойств американской студийной практики, проявлявшееся на протяжении всей голливудской истории, с самого ее начала и по сей день помогающее студиям-мейджорам сохранять в медиaprостранстве высокий жизненный тонус.

Когда-то Голливуд возник как прибежище «независимых» производителей, евреев по происхождению, спасавшихся «на диком Западе» от корпорации Эдисона, господствовавшей на восточном побережье Америки. Но, как известно, голливудские «независимые» очень скоро сами стали гигантами с транснациональными амбициями. И, в сущности, всю историю американского кино можно представить как взаимопроникающее взаимодействие индивидуальной и корпоративной активности, как постоянное превращение частной инициативы в глобальную экспансию.

Сила американского кинематографа, как показывает история, заключается в том, что он никогда не превращался в памятник самому себе. Жизнеспособность студийной системы — в ее постоянной готовности обновляться за счет притока новых игроков. Это освежает устойчивые имперские представления и придает американскому кино то обаяние, которое вот уже столько лет действует на зрителей во всем мире. Интеграция частной инициативы в большой бизнес — перманентное явление всего американского кинематографа.

Обобщение практического опыта, полученного в процессе эволюции студийного кинопроизводства в Америке, позволяет осмыслить тактические и стратегические достижения американского кинопродюсирования на уровне разработки:

1. *Концептуальных основ*: кинематограф — это универсальное развлечение для всей вселенной, а единый идеологический стандарт — американский образ жизни; *happy end* как неотъемлемая часть сценария.

2. *Технологий создания, производства*: особый способ сюжетосложения, предполагающий «двухъярусную систему повествования»; поточный метод производства, использование широкого спектра спецэффектов; зарождение технологии форматирования

кинопродукции; тематическая и жанровая специализация производящих продюсерских компаний.

3. *Комплекса продвижения*: анализ предпочтений зрителей и учет их потребностей как при создании фильма, так и при его просмотре, организация специальной деятельности по стимулированию спроса, PR и реклама в СМИ как инструмент привлечения внимания не только к премьерам, но и к светской жизни звезд.

4. *Системы предложений кинопродукции аудитории*: забота о комфорте и привлекательности кинозалов для аудитории, особом имидже площадки просмотра кинолент как дополнительная для нее ценность; строительство кинотеатров «в шаговой доступности» для потребителя, учет национальной идентичности при создании фильма, привлечение дифференцированной аудитории для расширения аудиторного пространства.

5. *Организации сбыта, проката*: открытие и развитие кинотеатральной сети; создание организации, регулирующей прокатную деятельность производителей; создание фильмотек для повторной реализации кинолент; сотрудничество с видеодистрибьюторами, телестанциями и другими предприятиями на взаимовыгодной основе.

6. *Стратегий монетизации*: банковская поддержка на партнерской долгосрочной основе, еще на стадии планирования — ориентация на минимизацию рисков и др.

Кроме того, продюсерами Голливуда сформированы психологические техники конкурентной борьбы, применимые в любой сфере:

1. Ужесточение условий работы — не повод для ухода, а возможность для новых путей развития на рынке.

2. Способность выйти «из плена» стереотипов, предрассудков, традиций и устоявшихся правил — шаг к новому технологическому и творческому прорыву, успеху.

3. Делать свое дело «здесь и сейчас» как дело всей жизни.

4. Навыки эффективной коммуникации для продюсера так же важны, как и умение обеспечивать производство продукции.

5. Если не можешь победить врага, то сделай его своим другом.

1.2. Зарубежный опыт продюсирования на телевидении

США — родина телепродюсирования. — WNBT — первая коммерческая телестанция. — Внедрение NBC «журнальной концепции» для рекламодателей (1951). — Становление продюсерской деятельности на американском телевидении как результат развития «спроса — предложения». — Ведущие американские телесети. — Традиционные и новые актуальные технологии продюсирования в телеиндустрии США, Европы. — США как лидер рекламного рынка мира, крупнейший экспортер телепроектов

Продюсирование на телевидении впервые в мировой практике реализовано в США. В Америке в 1931 г. оно стартовало в формате эксперимента. Предприниматели-продюсеры долгие годы не рассматривали телевидение как бизнес-перспективу, поскольку аудитория зрителей была сравнительно небольшой и не носила характер массовой, в отличие от кинематографа. Любопытно, что в 1931 г. количество постоянных владельцев телевизионных аппаратов, проживавших в Нью-Йорке и его пригородах, составляло всего несколько сотен. Этому способствовала и сама система «механического» телевидения с малой разрешающей способностью экрана, основанная на селеновом диске немецкого инженера Пауля Нипкова. В 1939 г. после появления электронных телевизионных технологий в Америке началось массовое производство телевизионных приемников с девятидюймовым экраном, что привлекло внимание широких слоев населения. Как следствие, последовало активное повышение спроса на телеприемники. После окончания Второй мировой войны развитие американского телевидения связано с увеличением производства и продаж телевизионных приемников, открытием телевизионных станций. К 1946 г. по всей Америке было продано 6400 телевизоров, а в 1948 г. в Соединенных Штатах — уже 1 млн телевизоров и работали 60 телестанций. Количество телевизоров в домохозяйствах в 1950 г. превысило 6 млн шт. К этому времени в 64 городах страны действовали 106 телевизионных станций, а в Федеральной комиссии по связи ожидали решения 300 предпринимателей,

просивших о предоставлении лицензий на право открытия новых телевизионных предприятий [см.: Кузнецов].

Первая практика продюсерской деятельности на американском телевидении связана с привлечением спонсоров на телеканалы. Начало коммерческого вещания — 1941 г. Национальная радиовещательная

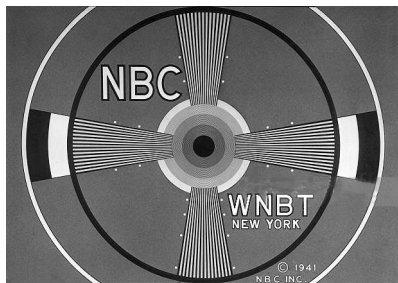


Рис. 29. Заставка WNBT

корпорация Нью-Йоркская телевизионная станция (WNBT) продавала компаниям-спонсорам до 15 часов в неделю (рис. 29). Компании, покупая время — определенное количество минут или часов доступа к миллионной аудитории, должны были сами финансировать производство телепередач, которые в это время транслировались. В титрах программ значилось имя спонсора. Другими словами, спонсоры были одновременно продюсерами и несли ответственность за саму передачу [см.: Ксинопуло, с. 30].

В том же 1941 г. WNBT включила в свой репертуар первую в мире торговую телевизионную рекламу. Это случилось перед началом бейсбольного матча между командами Brooklyn Dodgers и Philadelphia Phillies. За рекламу часов Bulova (слоган «Bulova — часы времени») компания заплатила телеканалу всего 9 долл. (4 долл. стоило эфирное время и 5 — обслуживание) [см.: Голядкин].

После окончания Второй мировой войны процесс развития американского коммерческого телевидения набирает обороты. Телеканалы Америки являлись частными, негосударственными, окупаемость их достигалась за счет рекламных и спонсорских поступлений, которые росли с каждым годом. Но в 1955 г., во время правления вице-президента NBC Пата Уивера (рис. 30), случился скандал с игровым телевизионным конкурсом-шоу на проверку знаний Quiz Show. Спонсоры-рекламодатели, снимавшие передачу, начали знакомить будущих участников с вопросами викторины, стремясь таким образом повысить накал страстей и привлечь большую зрительскую аудиторию. К выяснению причин конфликта подключился Сенат Соединенных Штатов. Махинации спонсоров были выявлены, и они оказались за решеткой.

В этой ситуации Пат Уивер предложил забрать продюсирование у спонсоров и передать производство программ телекомпаниям. Идея П. Уивера получила название «журнальной концепции», ведь в печатных СМИ, в том числе и в журналах, рекламодатели платили за размещение на полосах одного издания, а ответственность за журналистские материалы издания нес редакционный коллектив. На телевидении до этого скандала спонсор-продюсер пускал в финансируемой им передаче только свою рекламу, в результате эта практика была признана неудовлетворительной.



Рис. 30. Пат Уивер,
вице-президент NBC

Телекомпании вернули себе контроль над выпускаемыми программами. Начиная с этого времени телевизионный рынок и продюсирование на телеканалах начали развиваться стремительно.

Так, если в 1960-е гг. за одну минуту рекламы в популярном шоу телеканалы получали около 1 тыс. долл., то в 1990-е — 300–400 тыс. Рекламные тарифы на размещение в очень популярных шоу устанавливались на порядок выше.

Модель коммерческого телевидения, основанная на частной собственности телеканалов и рекламных поступлениях, в американской практике успешно зарекомендовала себя и послужила примером для продюсеров других стран.

Важно принять, что эффективность продюсерской деятельности зависит от типа рынка, на котором действуют продюсеры. В современной мировой практике выделяются три типа телевизионных рынков на основе количества национальных каналов-лидеров и характера распределения аудитории.

Первую группу составляют рынки, где есть один большой канал-лидер, занимающий почти половину рынка. Это Globo в Бразилии, HRT 1 в Хорватии, TV markiza в Словакии, TV Nova в Чехии. Самые

большие каналы в Западной Европе — в Финляндии и Норвегии (39 и 38 % аудитории соответственно).

Вторую группу составляют рынки, где нет одного ярко выраженного лидера, но есть два-три почти равноценных канала, которые делят между собой от 50 до 80 % национальной телеаудитории. Это наиболее распространенный тип конфигурации телевизионного рынка. В данную группу стран попадают Англия, Италия, Литва, Мексика, Норвегия, Польша, Россия, Румыния и др.

И наконец, третья группа представлена диверсифицированными рынками, в них аудитория распределена между множеством каналов, самые крупные из которых собирают чуть больше 10 % телеаудитории. К таким странам относятся США, Канада, Китай, Тайвань, Германия, Индия, Израиль и др. Для диверсифицированного рынка США характерно наличие большого количества телеканалов, развитая система спутникового и кабельного платного вещания.

Наличие множества предложений на телерынке стимулирует конкуренцию и служит перспективным полем коммерческой продюсерской деятельности.

Становление продюсерской деятельности на американском телевидении является результатом «спроса-предложения». В 1952 г. в США началась массовая выдача лицензий, произошел стремительный скачок в развитии телекоммуникационного бизнеса, вызванный тем, что был проложен кабель, соединивший Восток и Запад США, позволивший передавать телевизионные программы из Нью-Йорка в Лос-Анджелес и обратно, созданы условия для развития кабельного телевидения.

«Золотой век» американского телевидения пришелся на 1950–1960-е гг. Вследствие постоянного снижения цен на телевизоры они вскоре перестали быть предметом роскоши и стали доступны всем. Если в 1952 г. телевизоры имели 34 % американских граждан, то к 1955 г. этот показатель поднялся до 85 %, что составляло 31 млн американских семей, где телевидение ежедневно смотрели более 70 млн американцев. К этому времени число телевизионных станций в стране возросло до 413, лидерство прочно заняла ведущая тройка телесетей: NBC, CBS и ABC.

К началу 1960 гг. в Америке образовалась подлинная телевизионная империя. В 1962 г. уже около 98 % населения страны,

за исключением Аляски, находились в сфере обслуживания по крайней мере одной телевизионной станции, а телевизоры стояли уже в 48 млн квартир. В 1963 г. телевизионных станций насчитывалось 586, включая 57 станций образовательного телевидения. При этом около 90 % всех телезрителей могли выбирать между двумя станциями, а некоторые станции Нью-Йорка и Лос-Анджелеса работали круглосуточно [см.: Кузнецов].

Как известно, прецедент продюсерской деятельности был создан компанией WNBT, которая в настоящее время входит в группу телевизионных станций NBC (the National broadcasting company — Национальная вещательная компания). Это первая вещательная компания США, появившаяся в 1926 г. как дочернее предприятие корпорации Radio Corporation of America. Первые телепередачи в ее системе велись в 1931 г., а регулярное телевизионное вещание началось в 1939–1941 гг. В настоящее время NBC — это старейшая телесеть США (рис. 31).

NBC считается лидером в сфере применения телевизионных технологий и программной политики. В своих работах Е. Л. Вартанова указывает, что NBC первой создала постоянную телесеть в 1940 г., первой ввела выпуск утренних (*Today*; рис. 32) и вечерних новостей, провела эксперимент с цветным телевидением в 1953 г., создала жанр телефильма в 1964 г., освоила стереозвучание в 1984 г., запустила свою интернет-версию в 1995 г. В 1986 г. она была куплена у основателя телекомпании — радиотехнического гиганта RCA (Radio Corporation of America) транснациональной корпорацией США General Electric — ведущим производителем авиационного и электротехнического оборудования.

Программа-бренд NBC Today занимала лидирующие позиции в сетке телевещания американских каналов до конца 1980-х гг., а затем с декабря 1995 г. и вплоть до апреля 2012 г. (по последней информации). И сегодня программа Today приносит компании самые высокие доходы.



Рис. 31. Логотип NBC



Рис. 32.

Логотип программы Today

NBC всегда входила в «большую тройку» американских телесетей, но занимала в разные времена разные ступеньки в иерархии. В середине 1990-х гг., благодаря активной кампании по продвижению и привлечению популярных программ, ей удалось подняться на вершину. Сегодня ее основными составными частями являются: телесеть NBC-TV и NBC-

entertainment (NBC-развлечение) — отделение, занимающееся подготовкой программ, рекламой и сбытом; NBC-radio — отделение, имеющее радиосеть и собственные радиостанции; NBC-sports и NBC-news — отделение новостей, обслуживающее как радио, так и телевизионную сеть корпорации. NBC выпускает свой тележурнал NBC-magazine. Прибыль корпорации во многом зависит от объемов рекламных поступлений во все подразделения сети, что и определяет, в конечном итоге, эффективность продюсерской деятельности.

CBS (Columbia broadcasting systems — Вещательная система Коламбия) возникла в 1927 г. (рис. 33) как радиовещательная компания под названием United Independent Broadcasters (Объединенные независимые вещатели), свое окончательное название получила через год, после приобретения компании производителем сигар У. Пейли. В течение многих лет ее радио- и телепрограммы оставались любимыми миллионами зрителей, что обеспечивало ей постоянное многолетнее лидерство в «большой тройке». После отставки Пейли в 1983 г. сеть пережила несколько радикальных изменений в структуре собственности и в 1995 г. была куплена компанией Westinghouse Electric за 5,4 млрд долл.



Рис. 33.

Логотип компании CBS

CBS известна своим традиционным стремлением к высокому качеству программ. После прихода в CBS Л. Муньеса в 1995 г. канал начал стремительно набирать рейтин-

ги и с третьего места среди сетей постепенно поднимался вверх. К 2000-м гг. он практически выровнялся по популярности с регулярными программами NBC [см.: Вартанова, с. 210]

Этому медиахолдингу принадлежат: телесети CBS, The CW (совместное владение с Time Warner), CBS College Sports Network, Showtime Networks, фирма грамзаписей Columbia records, ряд телестудий (CBS Television Studios, CBS Television Distribution, Big Ticket Television, CBS Studios International), собственные интернет-ресурсы (Last.fm, Download.com, Game Rankings, GameSpot, Metacritic, TV.com и др.), агентства по наружной рекламе, несколько популярных журналов от издательства Simon & Schuster.

ABC (American broadcasting company — Американская вещательная компания) была основана в 1943 г., окончательно утвердилась десятилетие спустя, получив свое нынешнее название в конце 60-х гг. XX столетия (рис. 34). Крупный успех к ABC пришел в 1955–1961 гг. благодаря включению в программную сетку фильмов Уолта Диснея и продукции голливудских киностудий. Регулярные спортивные передачи принесли компании повышенный зрительский успех. ABC первой в американском вещании стала системно применять показ телепрограмм, открытых для участия рекламодателей. Это привело к отказу от спонсорства. ABC продавала рекламное время внутри программной сетки. Различные компании могли быть представлены в одной телепрограмме. Так появилась не потерявшая своей актуальности технология привлечения денежных средств на канал.

В 1972 г. компания ABC смогла стать рентабельной, в 1976 г. попала в первую десятку лучших американских каналов. В результате развития состоялось ее объединение с United Paramount Theatres (1952). В 1986 г. телесеть приобрела компания Capital Cities Communications за 3,5 млрд долл. В 1996 г. ABC куплена другой крупной американской компанией The Walt Disney Company (рис. 35). Телесеть известна благодаря



Рис. 34.
Логотип компании ABC

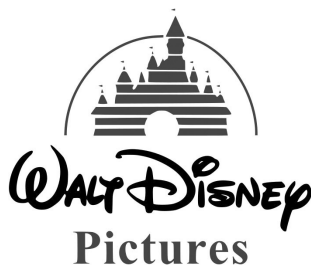


Рис. 35. Логотип компании
The Walt Disney Company

своим легендарным популярным ведущим: Питеру Дженнингзу (рис. 36), «лицу» вечерних новостей, и Опре Уинфри (рис. 37), одной из самых высокооплачиваемых в США ведущих дневного ток-шоу. В структуру корпорации ABC входят: телевизионная сеть ABC, 5 телестанций, компания ABC-radio с четырьмя сетями обслуживания и 14 радиостанциями, компания видеозаписи с сетью магазинов розничной торговли, киностудия и издательство, специализирующееся на публикации сельскохозяйственных журналов, 266 кинотеатров.

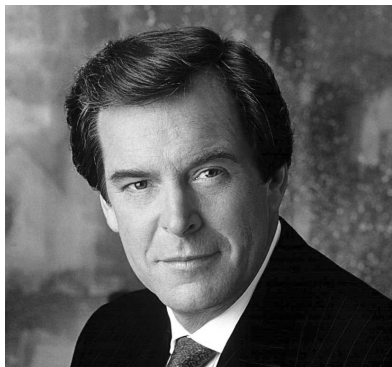


Рис. 36. Питер Дженнингз,
ведущий программы «Мировые
новости»



Рис. 37. Опра Уинфри,
ведущая дневного ток-шоу

Еще одна крупная компания — сеть Fox — появилась позже (рис. 38). История Fox в летописи американского телевидения показательна, поскольку ее становление доказало, что на медиарынке, движимом технологическим развитием, не было и нет застывших структур и окончательных лидеров. Попытка создать четвертую сеть общенационального ТВ была впервые предпринята в 1977 г. компанией Paramount и непосредственно ее управляющим Б. Диллером. Но его план начал претворяться в жизнь только в 1985 г., когда, находясь на посту управляющего компании 20th Century Fox, Б. Диллер нашел сторонника в лице нового владельца телекомпании Р. Мэрдока. Именно последний располагал необходимыми ресурсами своей News International, требовавшимися для раскручивания Fox в новом качестве. Последующий успех Fox на телерынке США

в большой степени объясняется преодолением технического разрыва между метровым (VHF) и дециметровым (UHF) диапазонами, что расширило потенциальный рынок все еще независимых станций.



Рис. 38. Логотип компании Fox

С 1987 г. подразделение корпорации Fox, отвечающее за телевизионное вещание, начало выстраивать отношения с теми независимыми станциями, которые пока не вступали в сотрудничество с сетями. Первоначально кооперация распространялась лишь на два часа вечернего прайм-тайма. Постепенно Fox увеличивала объем вещания и количество дней недели, в которые производилось вещание, используя принципы сетевой программной политики. Два элемента стратегии позволили Fox завоевать зрителей. Во-первых, ее дебют пришелся на летний период, сеть предложила оригинальные новые программы, значительно выигрывавшие на фоне повторов у конкурентов. Во-вторых, компания выбрала в качестве целевой аудитории молодых мужчин — представителей этнических групп (в отличие от 18–40-летних белых женщин у «большой тройки» конкурентов).

К 1993 г. Fox объединила около 140 станций на территории США. Это обеспечило потенциальный охват 95 % американских домохозяйств. В отличие от традиционных сетей, Fox активно использует кабельные каналы для ретрансляции своих программ, что позволяет расширить аудиторию. Сильными сторонами Fox в конкуренции с другими сетями являются следующие маркетинговые находки: ориентация в программировании на молодежь и юношество; рискованные новшества в программах, адресованных различным возрастным сегментам аудитории; внимание к интересам афроамериканских и испаноязычных зрителей.

Использование соответствующих инструментов позволило Fox закрепить победу, обойти CBS, в частности, в конкурсе на покупку прав трансляции матчей национальной баскетбольной лиги и создать достаточный набор собственных программ [см.: Вартанова, с. 211–212].

Таким образом, развитию продюсерского бизнеса способствовали ключевые особенности организации американского телевещания.

Во-первых, это сетевой способ организации вещания, который создает мощную среду для развития продюсерского бизнеса.

Данный принцип возник еще на ранних этапах становления радиоиндустрии США и был перенят телевидением в качестве организационной основы практически с первых дней существования.

Каждая из четырех общенациональных компаний США формирует сеть, состоящую в среднем из 200 местных станций. Важнейшая особенность сетевой организации бизнеса на телевидении заключается в том, что существуют разные типы взаимоотношений между центральной организацией сети и станциями, ее формирующими. В число последних входят не только станции, находящиеся в полной собственности сетей, но и станции под их управлением, а также аффилированные станции, заключившие долгосрочные соглашения с сетями. Первые два типа составляют опору бизнеса сетей, без них невозможна прочная и прибыльная деятельность. Они формируют единую группу — собственных и управляемых станций (*owned and operated stations*, сокращенно O & O). Аффилированные станции в соответствии с условиями индивидуальных соглашений транслируют программы и рекламу, получаемые от сетей в обмен на получение компенсации от управления сетей (*network compensation*), и это приносит приличные доходы. Доля программ, передаваемых сетями аффилированным станциям, в среднем достигает 60 % эфирного времени. Количество собственных и находящихся в управлении станций даже у наиболее крупных телесетей США невелико по сравнению с числом аффилированных станций и составляет приблизительно 10 : 1, 15 : 1 [см.: Вартанова, с. 209].

Телесети США отличаются значительной степенью интеграции на рынках содержания и рекламы, в сфере распределения сигнала, поскольку занимают срединное положение между тремя важнейшими силами телерынка: производителями телепрограмм, местными телестанциями, занятыми поиском программ для заполнения своего эфира, и рекламодателями, желающими донести информацию о своих товарах до зрителей. «Телесеть арендует свои программы у студий Голливуда или спортивных клубов. Затем она берет в аренду эфирное время местных станций для показа этой продукции», — так описывают телеэксперты Д. Браун и У. Куол [цит. по: Вартанова, с. 208] многоуровневые отношения в американской телеиндустрии. Кроме того, телесети, будучи крупнейшими

игроками в сфере телевизионного распространения, являются также важнейшими производителями телепрограмм. Телепрограммы, произведенные по заказу сетей, составляют основу программной политики собственных, управляемых и аффилированных станций. Распределение между станциями, образующими сети, стоимости качественных программ, как приобретенных, так и собственных, позволяет оптимизировать расходы без уменьшения затрат на программы со стороны каждого зрителя. «Чем больше охват сетью местных рынков через ее филиалы и чем больше объем программного контента, которым владеет телесеть, тем больше эффект масштаба производства (*economy of scale*). Следовательно, тем выше доходы сети и входные экономические барьеры для потенциальных конкурентов» [Вартанова, с. 208].

Организационная структура едина во всей телесети — и в собственных, и в управляемых, и в аффилированных станциях. Выделяются четыре основные сферы деятельности: администрирование, программирование, продажи, техническое обеспечение. Заметим, сфера производства в отдельную структуру не выделяется.

Таким образом, перспективность продюсерской деятельности в телесетях очевидна, поскольку свыше 75 % всех станций США имеют ту или иную степень отношений с сетями.

Во-вторых, телевидение США в своей работе реализует коммерческую модель телевещания.

Ведущие общенациональные сети находятся в частной собственности, их программы принимаются зрителями бесплатно. В основе экономики сетей — продажа рекламы, хотя они ведут и другие коммерческие операции на телерынке: производят и продают телепрограммы, продают авторские права на свои программы. Некоторые телесети выступают и как игроки на финансовом рынке, проводя операции с ценными бумагами. В этом случае финансовая сфера считается вторичным рынком и не может приносить значительных прибылей. Главным доходом телесетей остается реклама, направленная на массовую аудиторию.

Этим обстоятельством объясняется программная политика, нацеленная на получение прибыли в условиях существования массовой нефрагментированной аудитории. Как отмечалось выше, сети «производят» массовую аудиторию для рекламодателей,

заинтересованных в массовом рынке сбыта. Выполняя свою сервисную функцию, национальные телесети США предоставляют рекламодателям доступ к большим группам потребителей, смотрящих ТВ. Именно поэтому ориентация на интересы и вкусы большинства неизбежна, что выдвигает в качестве основных блоков программной политики информационные и развлекательные передачи.

Обосновывая подобную практику по созданию контента и возмещению затрат, важно отметить, что телевидение — высокозатратная, трудоемкая и технологически зависимая индустрия. Создание современных телепрограмм сравнимо с деятельностью целых предприятий, на которых занято большое количество профессионалов в разных областях. Стоимость производства качественных телепрограмм или телефильмов столь высока, что близка к границе экономических рисков.

Пример возвращения затрат на производство, приведенный Е. Вартановой и ставший классическим, показывает, как могут быть возвращены деньги за производство одной серии для популярного сериала в США. В среднем съемка одной получасовой серии сериала для прайм-тайма стоит около 1 млн долларов. Если рекламодатель способен платить 1 цент за каждого зрителя, который посмотрит его 30-секундный клип во время показа серии, то при условии показа 16 таких рекламных клипов появляется возможность получить прибыль в размере 16 центов за каждого зрителя.

Оценка количества потенциальных и актуальных зрителей конкретных программ помогает прогнозировать уровень поступлений, т. е. рекламных доходов. Если серия способна привлечь около 10 млн зрителей, то доход от рекламы может составить около 1,6 млн долл. США. Значит, прибыль, даже за вычетом дополнительных расходов на распространение, маркетинг и пр., будет весьма существенной. В случае же более ограниченной аудитории, например 1 млн зрителей, доход от рекламы составит только 160 тыс. долл. США, что означает финансовые потери, хотя, может быть, только при первом, т. е. премьерном, показе [см.: Вартанова, с. 193].

Многие продюсеры США считают дефицит стандартной нормой на начальной стадии продажи контента крупнейшим телесетям. Прибыль поступает позднее — после продажи программ за рубежом и их вторичной реализации.

Расценки на рекламное время на ТВ зависят от спроса зрителей. Очевидно, что реклама в программе, собирающей большую аудиторию, будет стоить очень дорого: в США расценки национальных сетей в прайм-тайм на 30-секундный ролик могут достигать свыше 200 тыс. долларов, высока стоимость рекламы во время спортивных программ, трансляции с церемонии вручения «Оскара». Некоторые экономисты считают, что в США только около 50 самых крупных компаний могут позволить себе затраты на рекламу в прайм-тайм.

В-третьих, продюсирование как бизнес с первых же дней существования было поставлено государством в жесткие рамки.

Регулирование распространялось прежде всего на процесс распределения частот, который FCC — Federal Communication Commission (Федеральная комиссия связи) до 1952 г. жестко контролировала. Другим направлением, привлекавшим внимание FCC и конгресса США, традиционно была олигополия на национальном телевизионном рынке. Для ограничения влияния сетей в телеиндустрии были разработаны следующие типы регулирования.

Регулирование собственности. В начале 1940-х гг. FCC приняла решение об ограничении числа сетей в рамках одной компании. В 1953 г. были приняты правила, регулирующие разнородную собственность СМИ (Multiple Ownership Rules), которые ограничили до пяти число телестанций в одних руках. В 1985 г. максимальное их число было увеличено до 12 при условии, что эти станции охватывают не более 25 % всех домохозяйств на рынке. В 1975 г. FCC приняла правила, регулирующие перекрестную собственность, запрещающие совместное владение на одних географических рынках конкурирующих СМИ (ежедневные газеты и вещательные станции, телестанции и кабельные сети, кабельные и телефонные системы). Кроме того, в США, при всей приверженности американцев к принципам свободы рынка и торговли, действуют давние ограничения на владение иностранными гражданами местными средствами телерадиовещания.

Регулирование доступа в эфир в прайм-тайм. В середине 1960-х гг. FCC проанализировала ситуацию на рынке программ и отметила плохие условия доступа в эфир сетей местных телестанций. К середине 1970-х гг. были приняты правила, которые ограничили

количество программ сетей в прайм-тайм и обязали сети увеличивать долю программ синдицированных производителей.

Регулирование финансовых интересов на рынке синдицированных программ, т. е. программ, права на которые могут принадлежать нескольким компаниям или независимым станциям. Приобретаются права подобным образом с целью оптимизации затрат. В 1970 г. FCC разработала правила, которые должны были препятствовать активному внедрению телесетей на рынок синдицированных программ, рассматривавшийся в качестве альтернативы программному производству сетей. Причиной послужило стремление телесетей получить права на производство синдицированных программ и получение прибылей от этого производства. Правила FCC запретили сетям доступ в данный сектор телепроизводства, а также установили преграды созданию акционерных обществ с участием производителей синдицированных программ.

Успех американской модели телевизионного продюсирования основывается на предпринимательской деятельности, регулируемой государством. Продюсирование функционирует в условиях высококонкурентной среды, обеспечиваемой масштабными аудиторными и рекламными рынками, множеством телеканалов и качеством предложений. Важнейшим источником доходов является привлеченная реклама, а также продажа авторских прав и контента.

Экономические особенности функционирования телеиндустрии США в течение значительного периода находились в прямой зависимости от технических характеристик вещательных систем. С появлением цифрового вещания и распространением кабельных систем в качестве технологической инфраструктуры прежние ограничения снизили свою актуальность [см.: Вартанова, с. 216].

В настоящее время тенденции развития продюсерского рынка США обусловлены новыми технологическими предложениями цифровой медиаиндустрии.

Роль новейших высокотехнологичных стационарных и портативных платформ, главным образом мобильной связи и широкополосного интернета, в последнее десятилетие превратилась для телевидения из потенциально важной в действительно заметную. Это произошло благодаря созданию массовой и дешевой в использовании технологической инфраструктуры, формированию

значительных рекламных и потребительских рынков и, конечно, возникновению спроса широкой аудитории на цифровые информационно-развлекательные продукты и аудиовизуальные услуги в частности.

Создание и распространение телевизионных программ с помощью высокотехнологичных платформ, которые приобрели в настоящее время массовый характер производства и потребления, стали фактором, непосредственно влияющим на функционирование продюсерского бизнеса. Сегодня изменились технологии ведения коммерческой деятельности в медиаиндустрии, они основаны на конвергенции производства и бизнес-моделей.

Эфирное и кабельное телевидение переживает процесс трансформации, обусловленной фрагментацией аудитории, связанный с изменением моделей медиапотребления. Это является основой для изменений в экономической модели телевизионной индустрии. Все более существенную долю в передовых мировых телеиндустриях составляют доходы, получаемые не столько от рекламодателей, сколько от индивидуальных конечных потребителей, т. е. телезрителей.

Дело в том, что телевизионная аудитория росла вместе с ростом населения и новых домохозяйств, в то же время продолжала фрагментироваться, дробиться на все меньшие сегменты. У зрителей появились не только особо предпочитаемые телевизионные каналы, но и большая самостоятельность в выборе времени просмотра, использовании той или иной технологической платформы, вариантов оплаты получаемого контента, а также возможностей одновременного использования нескольких средств коммуникации. Все эти факторы сказались на дальнейшей трансформации экономических моделей телевизионных и вещательных компаний. Поэтому в современной ситуации важнейшую роль в привлечении доходов продюсеры отводят зрителям. С другой стороны, ведется поиск более перспективных решений в поддержании масштабов и динамики развития телерекламного рынка, создания предложений для рекламодателей, развития тесного сотрудничества с медиаизмерителями.

Бизнес-модели, связанные с возможностью продажи содержания и усложнением рекламных кампаний и технологий, используемые при работе в интернете и на других платформах, также отражают процесс эволюционирования телевизионной индустрии

Америки. Так называемая клиповая культура, определяющая особенности потребления и создания содержания в интернете или на мобильном телевидении, практически является производной от той культуры просмотра, которая сложилась с развитием многоканальности на традиционном телевидении. Таким образом, использование цифровых технологий для создания и распространения телевизионных продуктов отражает и усугубляет важнейшие тенденции, связанные с интеграцией и конвергенцией различных отраслей в единое телевизионное мировое пространство, конечно, при сохранении отдельных особенностей крупнейших секторов [см.: Макеенко, с. 18].

Безусловно, достижения американской телеиндустрии важны и показательны для развития медиабизнеса в других странах мира. Обращение к проблемам и тенденциям развития продюсерского бизнеса на телевидении США вызывает особый интерес, поскольку является одним из крупнейших в мире, во многом определяющим развитие средств информации в глобальном масштабе.

Вместе с тем и в Европе, и в Азии есть примеры весьма продуктивных решений в области продюсирования телеконтента. Важно лишь помнить, что перспективы продюсерской деятельности в телеиндустрии государства зависят, собственно, от принятой концепции их финансирования и развития. Наличие крупного потенциального рынка является для продюсеров достаточным стимулом для развертывания предпринимательской продюсерской активности. Существуют различные подходы к организации ведущего финансирования телепредприятий: за счет государственного бюджета, поступлений абонентской платы, поступлений от рекламы и др. На практике, как правило, используется совокупность решений.

Весьма любопытна известная всему мира практика BBC (British Broadcasting Corporation — Британская вещательная корпорация), славящаяся высоким качеством и популярностью программ и значительной степенью независимости от государственного влияния (рис. 39). BBC принадлежат два эфирных и три кабельных/спутниковых/цифровых телеканала в Великобритании, 14 национальных цифровых



Рис. 39. Логотип медиакорпорации BBC

радиостанций, несколько интернет-сайтов, около 40 журналов. BBC Worldwide владеет международными каналами BBC Prime, BBC Canada и BBC Amerika. Сейчас продукты корпорации охватывают аудиторию более 100 млн человек более чем в 100 странах мира.

Корпорация является некоммерческой организацией. Она не размещает коммерческую рекламу, а потому свободна от изменчивости конъюнктуры рынка. Финансирование деятельности медиагиганта осуществляется с использованием различных инструментов.

Во-первых, это абонентская плата, которую платят все жители страны, у кого дома есть телевизор или любое устройство, позволяющее просматривать видеосигнал в режиме реального времени, включая мобильный телефон. Ежегодно эта сумма составляет около 5,4 млрд долл.

Во-вторых, BBC зарабатывает средства продажей по всему миру всевозможных форматов: художественных (игровых) телесериалов, документального телекино и т. д. Англия — одна из немногих стран мира, где телеэкспорт превышает импорт. Причем не всегда валютой являются денежные средства. К примеру, BBC заключала со странами Восточной Европы бартерные соглашения, по которым поставляла свои программы, получая взамен лес, минералы, руду и прочие природные ресурсы, реализуя их потом на рынке сырья. Так BBC зарабатывала твердую валюту, а страны, испытывавшие дефицит финансов, получали качественную готовую телепродукцию. Практически этот вид бартера означает не что иное, как обмен. Производитель телепродукции передавал права на показ своих программ в обмен на материальные товары. Этот вид бартерной сделки не связан ни с рекламой, ни со спонсорством.

В-третьих, многие программы, продаваемые в рамках бартерных сделок в Европе, пользуются поддержкой, кстати, американских спонсоров, которые распоряжаются контентом в соответствии со своими интересами и целями.

Так, Procter & Gamble — всемирный гигант, лидер по производству потребительских товаров, крупнейший в мире рекламодатель — спонсирует сериалы и телешоу BBC, затем обменивает по бартеру, форматно адаптируя контент к особенностям различных рынков (рис. 40). Компания Procter & Gamble, в частности, спонсировала для BBC в Великобритании телевизионную игру под



Рис. 40. Логотип компании
Procter & Gamble

названием «У Боба все дома». Такая же программа в США шла под названием «Козырная карта», в Германии по «Сат-1» была аналогичная передача «Бинго», в Испании на канале «Антенна-3» — «Удача», а в Финляндии — «Мега-Виза». Формат передачи варьировался: в некоторых странах она транслировалась еже-

дневно, в других — раз в неделю. Таким образом, Procter & Gamble получала возможность выступать спонсором и рекламодателем во многих странах, улучшать имидж и привлекать внимание к своим товарам, а продюсеры телестанций в этих и других странах получали программы, соответствующие особенностям местной аудитории. При производстве передач использовались местные студии и их сотрудники, что тоже является, безусловно, положительной тенденцией для внутреннего рынка.

К слову, Procter & Gamble еще в 30-е гг. XX в. финансировала первые появившиеся в США радиосериалы. В дальнейшем, с появлением телевидения, компания была спонсором большинства выпускавшихся в то время телесериалов, среди которых *Another World*, *As the World Turns*, *Guiding Light* и др. Именно благодаря участию Procter & Gamble сериалы получили название «мыльных опер». В 1950-е гг. эта компания выступила в качестве продюсера ряда латиноамериканских теленовелл.

В настоящее время Procter & Gamble также участвует в создании медиапродукции. Занимается этим подразделение корпорации Procter & Gamble Productions. Компания является крупнейшим рекламодателем на российском рынке. К примеру, за первые 10 месяцев 2007 г. Procter & Gamble выкупила почти 9,5 % всего рекламного объема Первого канала. К 2017 г., сотрудничество компании и Первого канала значительно сократилось.

В-четвертых, ВВС сотрудничает со спутниковыми системами, предоставляя взамен время доступа к аудитории. Так, ВВС имеет соглашение с базирующейся в Гонконге азиатской спутниковой системой Star TV, которая предоставила Всемирной службе один из своих каналов. Star TV размещает в программах ВВС свои рекламные блоки и в таком виде транслирует их на Азиатский

континент, делясь с корпорацией частью доходов. Учитывая, что система Star TV имеет специализированные каналы, посвященные спорту, музыке и развлечениям, ВВС придала своему азиатскому вещанию информационно-публицистический характер и сделала его круглосуточным.

Таким образом, адаптируясь к новым реалиям, английское общественное телевидение без ущерба для своей репутации весьма успешно занимается бизнесом.

Анализируя технологии продюсерского телевизионного бизнеса в глобальном масштабе, нельзя не затронуть еще один прием, активно используемый медиакорпорациями Европы и Запада для пополнения программной сетки своих телеканалов недорогими популярными программами / фильмами, позволяющими оптимизировать расходы. Речь идет о закупке контента, произведенного США. Так, например, покупка американской часовой телепостановки может обойтись европейским телестанциям в сумму около 10 % от той, которую им пришлось бы потратить на съемку аналогичной программы своими силами. Причина относительно низких цен на качественные американские программы заключается в больших размерах внутреннего телерынка США, приносящего значительные доходы от рекламы.

С одной стороны, невысокая стоимость программ США делает их импорт выгодной операцией с финансовой точки зрения. С другой — содержание и форма иностранной продукции бывают весьма спорными, вызывая у граждан ощущение подрыва национальной культуры. Во многих странах до сих пор не утихают споры по поводу американского влияния на телевидении. Несмотря на доступность покупки программ любых стран, зрители во всем мире часто предпочитают смотреть свои национальные программы, даже когда те не обладают высоким потенциалом для продажи на мировом рынке. Например, в Венгрии, где население имеет свободный доступ к зарубежным спутниковым станциям, зрители в подавляющем большинстве смотрят передачи двух государственных каналов. За исключением некоторых иностранных программ, пользующихся повышенной популярностью, импортная продукция вызывает у зрителей меньший интерес, чем национальная. Во многих государствах власти регулируют телерадиовещание так, чтобы стимулировать производство отечественных программ.

Наиболее распространенное требование предписывает включать в трансляции определенный процент отечественных передач и выпускать конкретное число программ собственного производства. Эти правила направлены на стимулирование отечественного производства [см.: Ксинопуло, с. 39].

Таким образом, зарубежный опыт телевизионного продюсирования доказывает, что бизнес в этой отрасли возможен при наличии крупных рынков сбыта и предложений. В мировой практике наработаны различные модели монетизации телепродукции, не всегда зависящие от типа экономической конъюнктуры. Ведущим условием личного и корпоративного продюсерского успеха является инициативность и предприимчивость в рамках ограничений, заданных государством.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Каковы социально-исторические причины мощного развития американского массового кино на рубеже XIX–XX вв.?
2. Какова роль Т. Эдисона в стимулировании развития кинопроизводства в Америке? В чем его ошибка?
3. Какой вклад в развитие кинопроизводства и становление продюсерской деятельности внесли: А. Цукор, К. Леммле, М. Лоев и другие кинодеятели первой половины XX в.?
4. Кто входил в состав «большой восьмерки» американской киноиндустрии 30-х гг. XX в.?
5. Перечислите работы первых американских кинопродюсеров.
6. Что такое Кодекс Хейса и Кодекс Валенти? Какими событиями обусловлено появление этих кодексов? Что они регламентировали? Чем они отличаются?
7. С какими вызовами встречалась американская киноиндустрия и какие последовали решения по преодолению и сохранению мирового лидерства в кинобизнесе?
8. Какова концептуальная основа американского кино?
9. Какие технологии создания кинопродукции выработаны американскими кинопродюсерами?
10. Какие элементы продвижения выработаны американскими создателями кино в ходе эволюционирования продюсерской деятельности?
11. Какая система предложений для целевой аудитории наработана голливудскими специалистами? Какой комплекс организации сбыта выработан продюсерами?

12. Какая основная стратегия монетизации были избрана американскими кинопродюсерами?
13. Что являлось важнейшей предпосылкой возникновения продюсерской деятельности на американском телевидении?
14. Каков первый опыт коммерческой деятельности продюсеров NBC, ABC?
15. Опишите технологии продюсирования, используемые ведущими национальными американскими телесетями.
16. Что вызвало современную трансформацию телевизионной системы Америки?
17. Каковы актуальные тренды в реализации продюсерской деятельности на глобальном медийном рынке, в том числе на американском телевидении?
18. Опишите используемые технологии продюсерской деятельности BBC.
19. Какие существуют преимущества и угрозы в покупке контента США для национальных корпораций других государств?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

1. Обобщить в таблицу открытия (стратегии и тактики) голливудских кинопредпринимателей с конца XIX в. по настоящее время в хронологической последовательности. Подготовить презентацию с использованием информационных технологий эффективных стратегических и тактических решений кинопродюсеров Голливуда.
2. Подготовить обзор 50 величайших телешоу всех времен по версии TV Guide. Выступление должно сопровождаться мультимедийной презентацией (Power Point или др.) и видеоподборкой телепроектов.

2. ИСТОРИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОДЮСИРОВАНИЯ

2.1. Становление продюсерской деятельности в России

Продюсирование как предпринимательство в области культуры и искусства в период с конца XIX в. по 1917 г. — Роль С. Дягилева, А. Ханжонкова, А. Дранкова, М. Трофимова, М. Алейникова в становлении продюсерской деятельности

Продюсирование в России как профессиональная деятельность возникло в конце XIX в. в театральной среде. В этот период культура и образование перестали быть достоянием привилегированных сословий. Театр приобрел поистине исключительное значение, поскольку его язык стал доступен широким слоям населения. Аудитория резко демократизировалась. Одним из новых явлений в художественной жизни стало инициирование спроса на произведения искусства. Между искусством и публикой потребовался посредник. В России таким посредником выступил театральный антрепренер. Именно он организовывал театральное предложение в городах. В его задачу входило соединять интересы города, зрителей, творцов. Сезон складывался, если антрепренер умел понять предпочтения зрителей и при этом позволить актерам выразить себя.

Ярким примером такого таланта, порожденного временем и опережавшего его, является деятельность Михаила Лентовского, который известен прежде всего как актер и антрепренер, умевший рассматривать театральное дело в широком контексте социального функционирования культуры (рис. 41).

Воспитанник М. Щепкина, Лентовский начинал свою театральную карьеру опереточным актером Малого театра, но довольно скоро уехал в провинцию. Скитания по провинциальным труппам

в качестве актера и режиссера утвердили его в глубоком убеждении, что настоящий театр должен быть ярким и зрелищным. Эти два качества позволяют привлекать публику, тогда как самые интересные пьесы в скромном исполнении аудиторию только отталкивают. Но рамки как актерской профессии, так и провинциальной славы оказались для М. Лентовского тесными.

В 1878 г. Лентовский открыл собственное предприятие — сад «Эрмитаж», который был задуман как единый культурный комплекс, центром его являлся опереточный ансамбль.

В саду ежедневно организовывались массовые гуляния, на летних эстрадах звучали оркестры, посетителям предлагались разнообразные развлечения, при этом каждый мог купить себе билет в летний театр. В первый сезон работы ежедневные предложения были весьма разнообразны. К примеру, на эстрадах играли струнные оркестры. На отдельной сцене выступали жонглеры, песенники, рассказчики, среди которых знаменитый драматический актер и чтец В. Н. Андреев-Бурлак и поэт-сатирик П. В. Шумахер. На специальной площадке при электрическом освещении выполняли номера воздушные гимнасты. У пруда давал концерты расположившийся совсем как на воле в шатрах цыганский табор. В саду работали кегельбан, рестораны. Кроме того, театр оперетты был окружен широким спектром других досуговых услуг. По отчетным данным в наиболее успешные дни посещаемость сада доходила до 3 тыс. человек.

Практика работы «Эрмитажа» — весьма эффективный путь формирования аудитории. Публике, приходившей в сад на гуляния, предлагался разнообразный выбор. Те, кого привлек воздушный гимнаст или даже ресторан, волей-неволей становились слушателями оркестров, а кто-то из них и постоянным посетителем сада. Какая-то часть пришедших, привлеченная рекламой, покупала билеты в театр, чтобы приобщиться к сценическому искусству [см.: Смелянский, с. 33].



Рис. 41. Михаил Лентовский

Михаил Лентовский был театральным антрепренером нового типа, не замыкался на традиционных приемах профессиональной деятельности. Именно ему первому принадлежит идея *комплексного культурного предложения* для отечественной массовой аудитории с целью стимулирования интереса. И все во имя главной мечты своей жизни — востребованного театра оперетты. Предприимчивость, проявленная М. Лентовским, как представляется, является фундаментом продюсерской деятельности. В то же время М. Лентовский не предлагал качественно нового продукта.

Его активность была направлена на активизацию спроса традиционно существующего предложения — постановок театра оперетты.

И все-таки первым продюсером в России, внесшим значительный вклад в развитие не только отечественной, но и европейской художественной жизни, считают Сергея Павловича Дягилева (рис. 42).

Удачливый дилетант и истинно художественная натура, увлеченный энтузиаст и беспринципный коммерсант, высокомерный сноб и харизматичный лидер, гениальный провидец и беспощадный низвергатель талантов, он не вписывался в готовые схемы, стандартные рамки были ему тесны, а привычные мерки неприменимы. «Я совершенно убежден, — писал о Дягилеве его ближайший друг



Рис. 42. С. П. Дягилев

и соратник Александр Бенуа, — что и при наличии всех представителей творческого начала в искусстве... ни одна из наших затей не получила бы своей реализации, если бы за эти идеи не принялся Дягилев, не возглавил бы их, не привнес бы свою изумительную творческую энергию туда, где художественно-творческих элементов было сколько угодно, но где недоставало главного — объединяющей творческой воли. У Дягилева была своя специальность, это была именно его воля, его хотение. Лишь с момента, когда этот удивительный человек “начинал хотеть”, всякое дело “начинало становиться”,

“делаться”...» [Бенуа]. Он никогда не искал проторенных путей в искусстве, всегда удивлял окружающих и требовал в ответ того же. Его обожествляли и ненавидели, ценили и боялись.

С. П. Дягилев начинал как художественный критик и прославился уже первыми публикациями. Стал редактором нового художественного журнала «Мир искусства» и одним из основателей одноименного объединения. Однако, будучи не удовлетворен существующим положением, Дягилев, не прерывая публицистической и литературной деятельности, увлекся организацией художественных выставок. За 1897–1906 гг. он провел в России 16 вернисажей. Дягилев считал важным знакомить публику с произведениями, ей неизвестными и труднодоступными, выступил посредником между живописью и публикой, т. е. стал востребованным организатором в том виде искусства, которым раньше никто не занимался.

В 1905 г. в Петербурге прошла акция, для реализации которой С. П. Дягилеву понадобились накопленный опыт, вся энергия и дарования. 6 марта 1905 г. в Таврическом дворце Санкт-Петербурга открылась грандиозная историко-художественная выставка русских портретов, председателем которой был представитель дома Романовых великий князь Николай Николаевич (внук Николая I), а Дягилева назначили генеральным комиссаром.

При подготовке этой акции Дягилев проделал титаническую работу. Поскольку Сергей Павлович поставил себе целью собрать все русские портреты, написанные в XVIII–XIX вв., он не ограничился изучением собраний столичных дворцов и музеев, а организовал переписку с помещиками всей России, колесил по провинциям, объезжая усадьбы. Всего было собрано около 4 тыс. картин, из которых в экспозицию вошли 2226 полотен, причем часть представленных на выставке произведений ранее не была известна даже знатокам живописи. Все картины выставки подверглись экспертизе и каталогизации специалистами. С большинства экспонатов выставки сделаны фотоснимки.

Выставка стала в своем роде первой специально организованной публичной художественной акцией. В то время, как и сейчас, огромное количество раз открывались новые предприятия творческой направленности. Даже если они быстро закрывались, то в любом случае задумывались как долгосрочные инициативы. Выставка портрета, организованная Дягилевым, изначально программировалась

как акция с определенным сроком жизни. Для ее реализации специально проводилась огромная *исследовательская, собирательская, издательская, оформительская и организационная работа* [см.: Смелянский, с. 36].

В некотором смысле это *прообраз современной маркетинговой деятельности*. В ходе работы найдены финансовые средства, а также помещение, приглашены специалисты. В итоге была организована работа выставки. В настоящее время вся совокупность описанных действий определяется одним емким понятием — «проект». Как известно, *проект — основная форма, своеобразная константа современной продюсерской практики*.

Есть мнение, что идея проекта С. П. Дягилеву была предложена его другом художником Александром Бенуа. Даже если это так, то С. П. Дягилев все равно выступил в данном случае как *предприниматель*, понявший потенциал художественного замысла и взявшийся воплотить в жизнь то, что еще никто и никогда не делал. В любом случае, Дягилев стал настоящим продюсером проекта, выполнив все многообразие функций, присущих этой деятельности.

Развивая успех, Дягилев осенью 1906 г. организовал в Париже выставку русского изобразительного искусства «Осенний салон», начав кампанию по популяризации отечественной культуры на Западе, а в 1907 г. — Русские исторические концерты, в 1908 г. привез оригинальную постановку оперы М. П. Мусоргского «Борис Годунов» с Ф. И. Шаляпиным в главной роли. Этот спектакль был специально поставлен для показа в Париже и больше никогда не исполнялся. 1909-й — год великого триумфа Дягилева, поскольку с этого года начались знаменитые «Русские сезоны в Париже», а в 1911–1929 гг. он выступает как руководитель труппы «Русские балеты Дягилева».

Сергей Павлович возродил угасший к тому времени в Европе интерес к искусству танца. Он первым явил миру балет как синтез музыки, хореографии, живописи, привлек внимание зрителей к сольным мужским партиям, без преувеличения «открыл» Россию и русское искусство европейцам, заставил европейских практиков и теоретиков искусства заговорить о том, что Россия подарит западной культуре новые импульсы, толчок к дальнейшему движению вперед. Спектакли «Русских сезонов», по словам Ж. Кокто, «привели в экстаз» зрителей и «потрясли Францию». За весь период

«Русских сезонов» (1909–1929) европейская публика услышала и увидела 80 самобытных опер и балетов. «Русский балет» гастролировал не только по Европе, но и в США, Южной Америке, добиваясь все большего успеха.

Романтические традиции «Жизели» и «Сильфиды» (рис. 43), восточные мотивы «Шехерезады», «Синего бога» и «Клеопатры», русская обрядовость «Весны священной» и «Свадебки», фольклорная красочность «Петрушки» и «Жарптицы», шокирующий натурализм «Фавна» и футуризм «Парада», современность «Игр» и «Голубого экспресса», мифологизм «Нарцисса» и «Аполлона Мусагета», религиозная символика «Блудного сына» и «Литургии»... А также балеты «Половецкие пляски», «Садко», оперы «Хованщина», «Борис Годунов», «Весна священная»... Столь разнообразный и смелый репертуар «Русских сезонов» было под силу создать лишь Дягилеву — самому прагматичному романтику и хладнокровному бунтарю.

«Русские сезоны в Париже» стали театральным начинанием принципиально нового типа. Это не была привычная театральная антреприза. Каждый спектакль сезонов ставился специально для показа в Париже в определенное время и показывался ограниченное количество раз. На каждый сезон набирались свои исполнители. Таким образом, сезоны, выражаясь современным языком, — это *совокупность продюсерских проектов, результатом которых являются реализованные задачи — как социально-культурные, так и финансовые.*

Важно отметить, что Дягилев во всех своих проектах выступает новатором и первооткрывателем. Однако он не оторван от современных тенденций художественной жизни, а находится, словно «на



Рис. 43. Балет «Сильфида», хореография М. М. Фокина, балерина А. Павлова

гребне волны», на поверхности еле уловимых, лишь им воспринимаемых настроений и ожиданий общества, что позволило ему быть крайне востребованным. Дягилев словно шел за вкусами публики, но теми, которые станут актуальными завтра.

Технологические задачи, которые реализовывал Дягилев от проекта к проекту, были следующие. Сначала он выступал автором новой идеи. Потом продумывал способы и последовательность этапов ее реализации. Добывал деньги, причем где и как мог. Сегодня это называют *фандрайзингом*. Получив необходимые средства, Дягилев нанимал актеров, живописцев, композиторов, литераторов, представителей нетворческих профессий, арендовал или организовывал приобретение помещений, пошив костюмов, изготовление декораций и пр. Далее, осуществлял намеченный и подготовленный проект — серию гастрольных спектаклей. В процессе организации занимался рекламой и продажей билетов. И снова устремлялся на поиск новой идеи. С. П. Дягилев выполнял одновременно несколько профессиональных функций: как автор проекта и сценарист, художественный руководитель и финансовый директор, менеджер и агент по рекламе, режиссер и театральный критик, начальник отдела кадров и юрист.

Кроме того, он обеспечивал продвижение талантливых людей, т. е. организовывал востребованность талантов, способствовал расцвету их дарования и славы. Сергей Павлович помог творческому становлению выдающихся живописцев, декораторов, хореографов, танцовщиков. Он использовал произведения композиторов И. Стравинского, С. Прокофьева, Н. Римского-Корсакова, М. Мусоргского, П. Чайковского, К. Дебюсси, М. Равеля, М. де Фальи, Ф. Шопена, а художники Л. Бакст (настоящее имя Лев Розенберг), А. Дерен, А. Матисс, П. Пикассо писали декорации к театральным постановкам. В его труппу вошли танцовщики Мариинского и Большого театров А. Павлова, В. Нижинский, М. Кшесинская, Т. Красавина и др. [см.: Смелянский, с. 40].

Он был психологом, умевшим общаться с людьми, мастерски находить поддержку своим начинаниям. Его творчество охватывало живопись и экономику, трудовое право и театр. В своей деятельности Сергей Дягилев предстает как представитель новой, еще не осмысленной в тот период профессии, которая на сегодняшний день являет собой пример продюсерской деятельности.

Пионером русского кинопредпринимательства считается Александр Алексеевич Ханжонков (родом из Донецкой области) (рис. 44). В 1906 г. в Москве он основал небольшую торгово-комиссионную контору, которая поставляла на российский рынок фильмы и аппаратуру итальянских, немецких и французских кинопредприятий, представляя, таким образом, интересы зарубежных кинофирм. На посреднических операциях по покупке зарубежных картин и продаже их владельцам российских кинотеатров Ханжонков заработал свои первые деньги. За короткий срок он развил крупное по масштабу

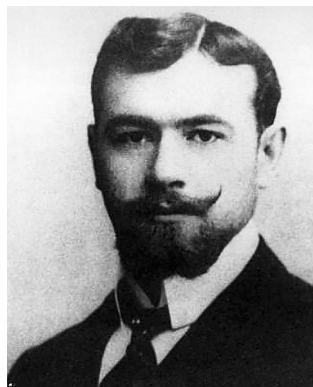


Рис. 44. А. Ханжонков

российского кинорынка акционерное общество «А. А. Ханжонков и Ко». В 1909 г. он выпустил по числу и по метражу почти столько же картин, сколько создают все русские кинодеятели вместе взятые. С начала 1910-х гг. компания Ханжонкова — бесспорный лидер отечественного кинопроизводства. В 1913–1914 гг. его акционерное общество, будучи крупнейшим в стране, получало в год чистой прибыли свыше 150 тыс. руб., из которых на долю иностранных представительств приходилось до 100 тыс.

Таким образом, не фильмы собственного производства, а посреднические операции с зарубежными картинами составляли основу успеха крупных отечественных фирм.

В эти годы А. А. Ханжонков начал приобретать кинотеатры. Финансовый отчет по работе его кинотеатра за 1916 г. дает представление о характере и объеме расходов (см. таблицу [Косинова, с. 21]).

Содержание кинематографа

№ п/п	Наименование расходов	Сумма, руб.
1	Содержание оркестра	18 516
2	Жалованье служащим	13 923
3	Прокат картин	36 995

№ п/п	Наименование расходов	Сумма, руб.
4	Реклама	20 532
5	Освещение	6 561
6	Отопление	6 914
7	Страхование	761
8	Типографские работы	2 989
9	Содержание недвижимости	1 833
10	Телефон	353
11	Оранжерея за пользование	1 300
12	Ремонт мебели и починка ковров	785
13	Канторские расходы	116
14	Полотерные, стекольные расходы	584
15	Технические принадлежности	988
16	Аренда	12 924
17	Добавочные расходы на содержание служащих	890
18	Налоги (госналог по недвижимости, городские налоги 3 % и 10 %, промысловый налог Московской купеческой управы)	4 422
19	Выручено от продажи билетов в 1916 г.	182 427
	Прибыль	50 982

А. А. Ханжонков блестяще умел вести дела, заключать выгодные сделки, привлекать финансовых партнеров, побеждать конкурентов. Он сам определял тематику и творческое направление своей фирмы, а знание художественных приемов кино позволило ему оборудовать свое киноателье самой передовой техникой того времени. Ханжонков первым из российских продюсеров занялся производством мультипликационных фильмов («Прекрасная Люканида», «Война усачей с рогаками»), хотя они не приносили никакого дохода. Наиболее известные постановочные фильмы: «Царь Иван Васильевич Грозный», «Оборона Севастополя», «1812 год» и др.

Александр Ханжонков был единственным из крупных российских кинопроизводителей, кто основал в своей компании специальный научный отдел для создания образовательных, видовых и этнографических фильмов. Он выпускал ленты по сельскому хозяйству, зоологии, ботанике, медицине, привлекая ведущих российских специалистов. Ханжонков дважды награждался лично царем за постановку нескольких патриотических фильмов, хотя большую часть фильмов составляли мелодрамы. Важно признать, что его фильмы играли весьма важную роль в борьбе с иностранными картинами за отечественный кинорынок [см.: Косинова, с. 28].

А. А. Ханжонков явился основателем Ялтинской киностудии. С весны 1917 г. в течение нескольких лет он организовал в Ялте полноценное кинопроизводство. В 2011 г. в Ялте открыт памятник Александру Ханжонкову.

Другим известным продюсером был Александр Осипович Дранков (рис. 45), также выходец с юга России (родился в Феодосии, а детство и юность провел в Севастополе). Расцвет его профессиональной карьеры пришелся на годы работы в Петербурге. Это был напористый, хваткий, инициативный, но безоглядно авантюрный предприниматель. Он действительно стал первым во многих начинаниях русской кинематографии, однако, в отличие от А. Ханжонкова, был непоследователен, бросался из крайности в крайность и не закреплял свое первенство.



Рис. 45. А. Дранков

Как профессиональный фотограф, он был собственником небольшого фотографического салона в Петербурге. С целью повышения своей конкурентной привлекательности он из Англии привез электроосветительную аппаратуру и последнюю новинку фотографической техники — зеркальную камеру, еще не известную в России. Это позволило ему обогнать конкурентов, и за свои работы он был удостоен звания «Поставщик Двора Его Императорского Величества», был фотокорреспондентом лондонской газеты «Таймс», парижской «Иллюстрасьон» и получил журналистскую аккредитацию при Государственной думе.

Изучение кинопроизводства позволило ему превратить фотоателье в киноателье. Еще летом 1907 г. он пытался снять первый игровой фильм «Борис Годунов», но из этого ничего не получилось. Только в 1908 г. состоялась премьера небольшой пантомимы «Понизовая вольница» на сюжет популярной песни «Из-за острова на стрежень». По заказу продюсера композитором И. Ипполитовым-Ивановым была написана музыкальная увертюра к фильму, ее рассылали вместе с копиями ленты и исполняли в лучших кинотеатрах перед сеансом. «Понизовая вольница» пользовалась огромным успехом публики и принесла создателю немалый доход. По сути, с этого фильма берет отсчет российское кино. Секрет успеха фильма заключался не только в том, что он не уступал по качеству зарубежным картинам. Фильм оказался очень близок по содержанию массовому отечественному зрителю. Дранков также правильно уловил направление развития русского кинематографа первых лет — путь экранизаций литературных произведений, народных песен, романсов и пр. [см.: Косинова, с. 32].

Оставил А. Дранков в истории культуры и уникальные кадры хроники, запечатлевшей отдельные эпизоды из жизни Л. Н. Толстого и его похороны.

Противоречивость личности и достижений А. О. Дранкова не оставляет сомнений, но его опыт для исследования продюсерской практики является немаловажным.

А. О. Дранков во многих начинаниях русской кинематографии явился первопроходцем, готовым к новым опытам и нацеленным на коммерциализацию активности, связанной с кинопроизводством.

Еще одним ярким примером успешной продюсерской деятельности в кино является деятельность Моисея Никифоровича Алейникова, который начал свое профессиональное становление еще в дореволюционный период, а после Октябрьской революции вплоть до 60-х гг. XX в. служил советскому кино. Именно он еще в 1915 г. на паях с купцом-старовером Михаилом Трофимовым организовал в Москве русскую кинопроизводящую компанию «Русь». В 1916 г. поставил в Москве на Бутырской улице деревянный павильон и начал регулярное кинопроизводство. Свою речь на освящении ателье «Русь» Трофимов закончил замечательными словами: «Я не для прибылей затеял это дело. Считаю кошунством

наживаться на искусстве! Кинематограф полюбил крепко и хочу, чтобы русская картина превзошла заграничную, как русская литература и русский театр...» [Косинова, с. 104].

Таким образом, в конце XIX — начале XX в. отечественными специалистами в области театра и кино были созданы прецеденты продюсерской деятельности, к которым относятся: реализация комплексного культурного предложения, система мер по стимулированию спроса публики, исследовательская маркетинговая деятельность и реклама, проектная форма организации бизнеса, создание уникального качественного предложения, востребованного как подготовленной публикой (С. П. Дягилев), так и массовой (А. Ханжонков, А. Дранков и др.).

2.2. Унификация, стандартизация и монополизация в советской модели продюсирования в кино и на телевидении

Государственная вещательно-производственная монополия Советского государства как инструмент свертывания свободы продюсирования в 1917–1991 гг. — Государство — главный и единственный продюсер художественной жизни советского общества. — Роль Государственного комитета СССР по кинематографии и Государственного комитета по телевидению и радиовещанию при Совете министров СССР в регулировании деятельности советского кино и телевидения

Начать этот подраздел стоит, пожалуй, с продолжения истории об М. Алейникове, поскольку Революция 1917 г. не явилась для него крахом, но стала точкой отсчета трансформаций, ведущих постепенно и последовательно к сворачиванию деятельности.

М. Н. Алейников после Революции 1917 г. продолжал руководить киностудией, которая в 1923 г. была преобразована в кооперативную компанию «Межрабпром-Русь», затем в «Межрабпром-фильм», где его положение частного предпринимателя становилось все сложнее. Тем не менее, он продержался в кинопроизводстве

до 1944 г., с начала 1930-х гг. работая на студиях «Совкино» и «Мосфильм», в том числе в должности начальника Управления по производству художественных фильмов.

Необходимо отметить, что с приходом советской власти начинается новый этап эволюционирования продюсерской деятельности в отечественной практике. Кино в этот период в нашей стране оказалось в плачевном состоянии. Практически все кинопредприниматели эмигрировали из страны, та же участь постигла и М. С. Трофимова, передавшего перед отъездом руководство компанией М. Н. Алейникову. Моисей Никифорович вспоминает: «к этому времени у меня не было ни желания, ни склонности стать сценаристом или режиссером... <...> Иная склонность овладевала мною: организатор, руководитель постановочного процесса, профессия, которой тогда не было и которая позднее появится у американцев. Там введут в обиход новое понятие: продюсер...» [цит. по: Косинова, с. 105].

С осени 1918 г. Алейников самостоятельно руководит киностудией. В ответ на угрозу национализации киностудии он находит следующее решение: создает при Художественном театре студию «Русь» по производству художественных фильмов и кинотеатр. Таким образом, коллектив уже не имеет статуса частной кинофирмы, следовательно, не может быть национализирован. Коллектив имел право приглашать любых сотрудников и самостоятельно выбирать репертуар. Так появились фильмы «Девьи горы», «Поликушка», «Сорока-воровка».

В условиях становления нового режима государству было не до кино — про него попросту забыли, и лишь через несколько лет зазвучали первые призывы к восстановлению разрушенной кинопромышленности как вопрос идеологического характера. Но рекомендуемый революционный репертуар не пользовался особенным спросом у аудитории, в кинотеатрах по-прежнему преобладали зарубежные фильмы. Любимым жанром была мелодрама, пользовались успехом также комедийные и приключенческие фильмы. Лидерами коммерческого проката на протяжении многих лет оставались заграничные фильмы. Наряду с этим отсутствие кинопроизводящей аппаратуры и ничтожная закупка ее за границей стали причинами того, что в кинотеатрах использовалась практически негодная техника и фильмы изнашивались очень быстро.

В 1920-е гг. страна жила в условиях нэпа, а значит, законы рынка работали. В 1920 г. ателье «Русь» стало самостоятельным хозрасчетным предприятием. Летом 1922 г. М. Алейников обратился во Внешторг с просьбой вывезти негативы картин студии Трифонова за границу, чтобы на полученные от продажи негативов деньги закупить пленку и аппаратуру. Получив положительный ответ, в Берлине он устроил премьеру «Поликушки». Картина вызвала восторженные отзывы в Европе и Америке. Результатом стало сотрудничество с организацией «Международная рабочая помощь» (МРП), был подписан договор, согласно которому коллектив «Русь» вошел в состав Акционерного общества «Международная рабочая помощь России». В этой ситуации шаг, предпринятый М. Алейниковым, можно назвать гениальным: чтобы сохранить независимость «Руси», он пошел на объединение с Межрабпромом, создав студию, которая может ориентироваться на потребности аудитории. Алейников развернул бурную деятельность. И возможности это позволяли. От центра МРП из Берлина для «Межрабпром-Руси» поставлялись пленка и аппаратура, поэтому, с точки зрения технического оснащения, сравниться со студией никто не мог.

В первые годы советской власти коллектив, руководимый Алейниковым, самостоятельно и без притязаний своего зарубежного партнера вершил всеми делами — творческими и производственными, включая вопросы проката и тиража (на внутреннем рынке). В эти годы окончательно сформировался костяк коллектива, закладывалась система воспитания молодежи и без перебоев работал отлаженный механизм управления производством. На студии культивировалась атмосфера артельности как важнейший фактор творческого содружества. В этот период «Межрабпром-Русь» стремилась привлечь внимание отечественного зрителя к своим фильмам. Художественные интересы МРП-партнера учитывались в той степени, в какой они совпадали с собственными взглядами «Руси» на проблему зрительского успеха. На желание представителей власти поскорее показать на экране жизнь Запада, заклеить уродливый мир капитализма «Русь» отреагировала своеобразно: либо комедийностью («Процесс о трех миллионах»), авантюристичностью («Мисс Менд»), либо крутой мелодраматичностью, перемешанной с мистикой («Медвежья свадьба») [см.: Косинова, 115].

В этот период работы (1928–1932) межрабпромовская студия в сравнении с остальными киностудиями страны лидировала по многим показателям. Она обладала, благодаря помощи из Берлина, самой лучшей технической базой, что позволило ей первой перейти к звуку, а позже начать работы по производству цветных фильмов. Корпорация выпускала три вида кинопродукции: игровое кино всех жанров, фильмы учебно-просветительского содержания и мультипликацию. Главный интерес — игровой кинематограф. Автономность корпорации много значила, и руководители могли позволить себе не являться на заседания в Госкино по вопросам репертуарной политики, запускать в производство фильмы, забракованные редколлегиями Госкино и Главреперткомом.

При содействии берлинского компаньона М. Алейников был отстранен от руководства студией. Контрольный пакет акций студии остался в руках МРП, а далее в условиях ликвидации нэпа и вытеснения частного капитала, сталинской внешней политики происходит разрыв с иностранным компаньоном. Таким образом, студия и штат официально переходят в ведение московского отделения Межрабпрома, который был готов к сворачиванию производства фильмов, основанных на творческих предпочтениях М. Алейникова, и налаживанию выпуска продукции об ужасах капиталистического мира и тяготах жизни рабочего класса на Западе. Коллектив студии, выпестованный прежними руководителями, не до конца понимал опасность превратиться в штат госслужащих, а по существу, в «крепостных» государственной кинофабрики. Этот период угасания студии продолжался вплоть до 1936 г. После расформирования студию называли «Союздетфильм». За все время своей работы «Межрабпромфильм» выпустил свыше 75 художественных фильмов, 65 документальных и политико-просветительских, научно-популярных, технических и учебных, 20 мультипликационных. Именно на этой студии впервые осознали и воплотили в жизнь программу, как сделать кино действительно важнейшим из искусств, как завоевать зрителя, каким образом использовать достижения кино как искусства и соединить их с тягой аудитории к зрелищному кино, коммерческо-жанровой системе. «Мать», «Потомок Чингисхана», «Окраина», «Поликушка» и многие другие картины пользовались у массового зрителя колоссальным успехом, что и является главным признаком хорошей продюсерской работы.

«Межрабпром-Русь» была коммерчески успешным предприятием в первую очередь потому, что занималась прокатом собственных фильмов, в том числе и за рубежом.

Таким образом, дореволюционная модель российского продюсера убедительно доказала свою жизнеспособность в уже совершенно иных, далеко не благоприятных для нее политических и экономических условиях. Зрительский успех фильмов на острые социальные темы доказал, что ради коммерческой выгоды не обязательно опускаться до низких жанров, что серьезное кино может быть востребовано массовым зрителем. Более того, М. Алейников пытался сохранить традиции русской культуры, прочно опереться не только на ценности классической русской литературы, но и на опыт русского театра, учение Станиславского. По сути, именно благодаря М. Алейникову, вопреки всем разрушительным трендам революционной эпохи удалось сохранить в советском кино *преемственность национальных художественных традиций.*

Возможно, именно эта сторона продюсерского опыта весьма актуальна для современных отечественных продюсеров.

К середине 30-х гг. XX столетия на смену гибкой, еще достаточно подвижной организационной структуре киноиндустрии пришла централизованная, надежно управляемая система, во главе которой находился «верховный продюсер» И. В. Сталин. Он утверждал планы киностудий и самолично решал, сколько и какие фильмы снимать каждой из них, определял бюджеты всех кинематографических организаций страны, награждал кинематографистов премиями, носящими его имя, он же и карал. И все потому, что видел в кинематографе важный политический инструмент в достижении своих целей. Мнение режиссеров никого не волновало. Сталин самолично сокращал производственные планы, выбрасывал практически готовые проекты, на подготовительный период которых было затрачено немало средств. В 1948 г. из 40 намеченных к производству художественных фильмов на всех киностудиях осталось лишь 17. В 1949 г. вышло 16 картин, в 1950 — 15, а в 1951 г. — всего 9. При этом тысячи людей остались без средств к существованию.

Важно отметить, что осенью 1938 г. в Ленинграде завершилось строительство телевизионного центра, а с 1939 г. в городе началось регулярное телевизионное вещание. С декабря 1945 г. в Москве

первыми в Европе перешли на регулярное вещание. Но, как и кино, телевидение целиком и полностью было подчинено интересам власти.

«Антипродюсерская модель», существовавшая в СССР в сталинскую эпоху, несла в себе негативный опыт, являющийся, тем не менее, важным для понимания дальнейшего развития продюсерской деятельности. Сталин как «продюсер» предпринял ряд положительных шагов: заменил в казне доходы от водки доходами от кино, осуществил финансовую поддержку отрасли, использование «трофейного кино» в послевоенные годы. В то же время нельзя не отметить отрицательных явлений: политику «малокартинья», сужение тематического диапазона. При этом, несмотря на немногочисленные положительные моменты в политике Сталина в области кино, необходимо подчеркнуть, что ко времени его смерти в 1953 г. кинематографический оазис превратился в пустыню. Картины тех лет можно легко перечислить: «Броненосец Потемкин», «Великий гражданин», «Путевка в жизнь», «Златые горы», «Одна», «Снайпер», «Веселые ребята», «Суворов», «Иван Грозный», «Партийный билет», «Светлый путь», «Мужество», «Молодая гвардия», «Закон жизни», «Веселая ярмарка», «Трактористы», «Свинарка и пастух», «Секретарь райкома» и др. Любопытно, что многим фильмам Сталин давал названия лично.

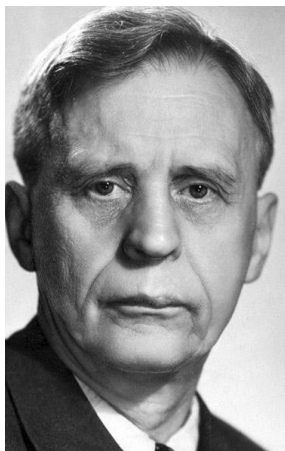


Рис. 46. И. А. Пырьев

После смерти И. В. Сталина, в эпоху хрущевской оттепели, цензура была несколько ослаблена, что позволило пробиться некоторым росткам свободы в суперцентрализованной системе советского кинопроизводства, которые, однако, были впоследствии вновь загнаны в идеологические рамки, не успев достигнуть зрелости.

Тем не менее, опыт работы Ивана Александровича Пырьева, директора «Мосфильма» в 1950-е гг., историками кино признается как продюсерский в силу его выдающихся организаторских способностей (рис. 46). Самая большая и главная заслуга И. А. Пырьева — создание Союза кинематографистов.

Союз сам зарабатывал, создавая производственные предприятия, выпускавшие фотооткрытки популярных актеров, кадры из фильмов, кинокалендари, проводил творческие встречи со зрителями.

Это позволило строить дома кино, дома творчества, Центральный дом кино и пр. Пырьева уважали и ценили [см.: Косинова].

Во времена Хрущева было осуществлено переподчинение ведущего органа управления кинематографией — Государственный комитет СССР по кинематографии в 1963 г. стал комитетом при Совете министров СССР, с 1965 г. — Комитетом по кинематографии при Совете министров СССР.

Госкино рассматривало и утверждало сценарии и тематические планы производства фильмов, определяло тиражи и осуществляло печать фильмокопий, устанавливало порядок проката фильмов по всей территории страны. Совместно с Минфином СССР Комитет по кинематографии утверждал цены на билеты и оптовые цены на фильмокопии. Совместно с Союзом кинематографистов СССР издавал журналы: «Искусство кино», «Советский экран», альманах «Киносценарии», рекламное обозрение «Спутник кинозрителя» и пр.

Комитету были подотчетны всесоюзные объединения «Совэкспортфильм», «Совкинофильм», производственное объединение «Копирфильм», научно-производственное объединение «Экран», Высшие двухгодичные курсы сценаристов и режиссеров, Дирекция международных кинофестивалей и выставок, Госфильмофонд СССР.

В Положении о Государственном комитете СССР по кинематографии, утвержденном в декабре 1973 г. (№ 944), основными задачами обозначены:

1. Осуществление директив партии и правительства по дальнейшему всестороннему развитию советской кинематографии, повышению идейно-художественного уровня кинопроизведений, усилению роли кино в коммунистическом строительстве, в духовной жизни общества.

2. Создание высокохудожественных, разнообразных по тематике и жанрам кинопроизведений, активно способствующих формированию у советских людей марксистско-ленинского мировоззрения, воспитанию у них чувства высокой гражданской ответственности,

патриотизма и интернационализма, непримиримого отношения к буржуазной идеологии и морали, мелкобуржуазным пережиткам.

3. Повышение роли научно-популярных, учебных и других кинопроизведений в распространении научных знаний и передового опыта, а также в решении иных задач научно-технического прогресса.

4. Идеино-творческое и производственно-экономическое руководство киностудиями, кинопредприятиями, органами кинофикации и кинопроката, определение репертуарной политики, совершенствование экономики и организации производства кинофильмов и других кинопроизведений.

5. Перспективное развитие киностудий, киносети, кинокопировальных фабрик и других предприятий и организаций кинематографии.

6. Всемирное улучшение кинообслуживания населения, обеспечение выполнения государственного плана доходов от кино.

7. Координация научно-исследовательской работы в области киноведения, экономики и техники кино, издание научной, учебной и методической литературы по вопросам кино, а также рекламных материалов.

8. Координация международных связей в области кино, осуществление монопольной торговли кинофильмами с зарубежными странами, контроль в установленном порядке за киносъемками, проводимыми на территории СССР зарубежными организациями и фирмами.

9. Проведение единой технической политики в области разработки и производства киноаппаратуры, кинооборудования и киноплёнки, разработка предложений об основных направлениях развития кинотехники, осуществление практических мер по развитию кинематографии на основе новейших достижений науки и техники и передового опыта, обеспечение высоких технико-экономических показателей работы предприятий и организаций кинематографии.

Госкино выполняло функции генерального продюсера, осуществляя идейно-творческое и производственно-экономическое руководство киностудиями.

В советской кинематографии можно обнаружить прообразы современной продюсерской иерархии. Так, *директор*

фильма — административно-хозяйственный работник творческой группы, возглавляющий производственную деятельность, выполнял, по сути, часть функций исполнительного продюсера в современной иерархии, а главный администратор — функции линейного продюсера.

В состав Госкино входили коллегии и управления: Главная сценарная редакционная коллегия по художественным фильмам, Главное управление кинопроизводства, Главное управление кинофикации и кинопроката, Главное управление материально-технического снабжения и сбыта, Управление по производству документальных, научно-популярных и учебных фильмов, Производственно-техническое управление, Планово-экономическое и финансовое управление, Управление внешних сношений, Управление проектирования и капитального строительства, Управление кадров и учетных заведений, Управление бухгалтерского учета, отчетности и ревизий, Управление делами. Основные структурные блоки составляют и в настоящее время ядро продюсерских предпринимательских организаций.

В условиях плановой экономики система управления советским кинематографом работала достаточно эффективно, лавируя при этом между требованиями идеологии и экономики. Утверждаемый Госкино тематический план студий (куда могли быть насильно включены потенциальные хиты и откуда исключались картины, в необходимости которых Госкино сомневалось) проходил через Госплан и Минфин, где устанавливался лимит на производство фильмов. В среднем киноотрасль получала до 100 млн руб. ежегодно — в виде банковской ссуды. Студии продавали готовые фильмы Госкинопрокату, который, в свою очередь, продавал их кинотеатрам. Деньги, полученные от сборов за билеты, возвращались в банк. По утверждению бывших руководителей Госкино кинопрокат приносил не менее 1 млрд руб. в год (около 4 млрд зрителей при средней цене билета 22,5 коп.). Этого хватало, чтобы вернуть кредит, оплачивать тиражи фильмов, вести производство фильмов, в том числе таких дорогостоящих, как «Война и мир» (1965–1967) или «Освобождение» (1968–1971). С 1976 г. ежегодно запускалось до 30 режиссерских дебютов (преимущественно в объединении «Дебют» на «Мосфильме»). Убытки покрывались с помощью проката латиноамериканских и индийских мелодрам.

Система позволяла безбедно существовать в принципе нерентабельным национальным кинематографиям союзных республик и оставляла нишу для «авторского», «незрительского» кино. Однако последней инстанцией в приемке фильмов оставались ЦК и члены Политбюро [см.: История государственного управления кинематографом в СССР].

Материально-техническую базу кинематографии в 1970–1980-е гг. составляли 40 киностудий, на которых ежегодно создавалось более 130 художественных, почти 100 телевизионных и около 1400 документальных, научно-популярных, учебных фильмов; 7 кинокопировальных фабрик; 158 кинопрокатных организаций; 155 тыс. киноустановок и т. д. [см.: Вартанова].

Но начало перестройки Госкино СССР встретил в состоянии полного упадка и острой критики со стороны всех кинематографистов. В кинокомитете видели прежде всего идеологического цербера.

Что касается советского телевидения, то оно начало регулярное вещание с 1939 г. и возобновило свою работу с мая 1945 г. В 1951 г. была создана Центральная студия телевидения (Москва). Советское телевидение, как и кино, представляло собой иерархическую структуру, управляемую из единого центра. С 1957 г. ведущий административный орган в области телевидения — Государственный комитет по радиовещанию и телевидению, причем первоначально при Совете министров СССР, а затем как самостоятельный орган, вплоть до перестроечных времен.

Вся система советского телевидения, в которую входило Центральное, республиканское и местное (краевое, областное) телевидение, управлялась Госкомитетом. Основные принципы советского телевидения: бюджетное финансирование, государственная вещательно-производственная монополия, административно-командные методы управления. Это был важнейший идеологический институт советского государства, который рассматривался как действенное средство массовой информации и пропаганды.

Данная государственная модель телевидения по способу управления являлась авторитарной, государственно-монополистической, тоталитарной, что не предполагало и даже исключало востребованность продюсерской инициативы и предпринимательства. Система просуществовала в СССР до начала 90-х гг. [см.: Ксинопуло, с. 11].

Вместе с тем нельзя не отметить два ярчайших примера проявления инициативности в создании и ныне действующих популярных телепрограмм. В первом случае речь идет о создании прообраза программы КВН.

Все началось с программы «Вечер веселых вопросов» (ВВВ), которая вышла в свет в 1957 г. Идею программы «привез» представитель Чехословакии Станислав Страд. Там она называлась «Гадай, гадай, гадалыщик». Одним из «отцов» советской программы ВВВ вместе с Альбертом Аксельродом и Михаилом Яковлевым стал редактор ЦТ Сергей Муратов. В ходе передачи, основанной на игровом сюжете, зритель увидел обычных людей в студии, и сам мог стать действующим лицом.

Сергей Муратов: «Это был дебют для всех. Игра шла не с командами, как позднее в КВНе, а со зрителями. Совершенно случайные люди вызывались на сцену при помощи разных трюков. Скажем, ведущий выстреливал в зал парашютиком — на кого опустится, тот выходит. Зрители впервые стали действующими лицами. И не только те, кто в зале, но и сидящие у телевизора». Программа была закрыта после курьеза, когда ведущий обратился с предложением явиться в телецентр (программа шла в мае) в валенках и шубе. В итоге в ДК МГУ на Моховой через полчаса прибыли несколько сотен человек странного вида. Программа была снята с эфира со скандалом и принятием специального закрытого постановления ЦК КПСС.

Из архивов ЦК: «Работники телестудии стали на путь подражания худшим приемам и нравам буржуазного телевидения. Подобный случай мог произойти только в условиях политической беспечности руководства телевидением. Партийно-политическая работа поставлена слабо, до сих пор среди работников студии не обсуждена статья Н. С. Хрущева “За тесную связь литературы и искусства с жизнью народа”...» [Сумской, с. 62].

В 1961 г. вышла в эфир программа «Клуб веселых и находчивых» (КВН). Она продолжила линию, начатую ВВВ, взяв за основу принцип командных конкурсов. Программа, производимая Молодежной редакцией Центрального телевидения, пользовалась огромной популярностью. По всей стране началось КВН-движение. Долгие годы КВН оставался единственной передачей на Центральном телевидении, которая вступала в явное противоречие

с постулатами советской партийной журналистики. Поэтому в 1971 г. программа, несмотря на популярность у телезрителей и любовь к ней тогдашнего руководителя Советского государства Л. И. Брежнева, была закрыта, ее возрождение стало возможно лишь в период перестройки [см.: Сумской, с. 64].

В 1968 г. в эфире появилась первая программа В. Я. Ворошилова «Аукцион». Игра шла между ведущим-аукционистом и публикой, сидящей в амфитеатре. Цель аукциониста — озвучить как можно больше полезной информации. Цель публики — дать верный ответ в процессе игры и, как конечный результат, получить призы. Основное правило игры — приз получает последний отвечающий на данный вопрос. Этим игра отличалась от всех существовавших тогда, потому что последним мог оказаться далеко не самый эрудированный человек. Скорее, самый сообразительный, самый смелый, самый находчивый, самый расчетливый. И в этом была идея и высшая справедливость игры. На первую же игру пришло более 30 тыс. писем. По тем временам цифра внушительная.

Проблема реального влияния зрителей на ход игры по-своему решалась в этой программе. Специальный прибор — «шумометр» — максимально точно определял, в адрес какого игрока аплодисменты звучали громче. Однако и эту программу постигла та же участь. Она была снята с эфира после шести выпусков. В. Я. Ворошилов вынужден был на время уйти с ТВ.

В. Я. Ворошилов так вспоминал свой разговор о закрытии программы «Аукцион» с одним чиновником: «“Спортом надо заниматься на телевидении. Бегать надо, прыгать. А не думать”. Я уже стал догадываться, к чему дело идет. Он спрашивает: “У вас популярная передача?” Я схватился, как за соломинку: “Да, ее смотрят миллионы! Очень популярная!” Он говорит: “Вот-вот-вот”. И читает Ленина: “Там, где миллионы, там большая политика. Вы думаете, у вас не политическая передача? У вас огромная политическая программа, раз ее смотрят миллионы. Вас надо трижды обозвать государственным преступником! Но не расстраивайтесь. Чтобы вам не было так одиноко, мы сейчас закроем и КВН”» [Там же, с. 65].

Таким образом, советский период оказался крайне неблагоприятным для развития продюсерской предприимчивости. Ведущим и единственным продюсером в кино и на телевидении этого периода являлось государство в лице специализированных комитетов,

регулирующих все процессы, связанные с производством и сбытом кино и телевизионной продукции.

2.3. Продюсирование в кино и на телевидении в условиях российской рыночной экономики

Возрождение продюсирования в условиях рыночной экономики Российского государства с 1991 г. — Создание первых акционерных обществ. «Национальная ассоциация телеведущих». — Реклама как основной инструмент развития телеразвлекательного рынка. — Этапы превращения телевизионной продукции в товар. — Продюсерские центры как независимые субъекты телеразвлекательного рынка. — Основные направления развития рынка отечественной продюсерской телепродукции. — Ведущие тренды развития продюсерской деятельности на отечественном телевидении. — Факторы, обуславливающие отставание российских телепродюсеров от Запада. — Динамика развития кинопродюсерской деятельности в России. — Факторы, снижающие результативность отечественного продюсерского кинематографа. — Перспективные направления повышения эффективности продюсирования в отечественной кинематографии

Начало современного периода становления и развития продюсерской деятельности датируется 1991 г. и связано с кардинальными социально-историческими преобразованиями в нашем государстве, позволившими рыночные отношения, в том числе развитие бизнеса, в сфере массмедиа.

По субъективному мнению автора этого пособия, телевидение быстрее адаптировалось к новым рыночным требованиям времени. С сокращением государственного финансирования пришло понимание того, что хозяйственная самостоятельность на телевидении влечет за собой экономическую ответственность за результаты деятельности. Реакцией на это стала тенденция «коммерциализации» вещания. Это время возрождения института продюсирования в России.

Коммерческое производство телерадиопрограмм начало развиваться за свой счет, предлагая продукцию различным телеканалам-вещателям.

Последовательность шагов по изменению модели государственного советского телевидения вполне соотносится с основными действиями зарубежных коллег.

Первым этапом стало появление негосударственных (частных) производственных мощностей. Это послужило стимулом для развития самостоятельных субъектов рынка и роста творческой активности вне рамок государственных структур.

Первой негосударственной телекомпанией была телекомпания НТВ (рис. 47), первоначально инвестируемая бизнесменом Владимиром Гусинским. К концу 1990-х гг. количество коммерческих телекомпаний достигло тысячи. Коммерческие вещатели создавали в основном компании с организационно-правовой формой функционирования в виде акционерных обществ. В соответствии с законом «Об акционерных обществах» они имели наблюдательные советы, также именуемые советами инвесторов, формируемые акционерами. Самым крупным открытым акционерным обществом в сфере телевизионного вещания до сих пор является Первый канал (ранее



Рис. 47. Первый логотип НТВ

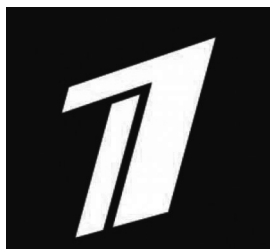


Рис. 48. Логотип Первого канала

ОРТ — рис. 48), 51 % акций которого принадлежит государству и является федеральной собственностью, остальные 49 % — группе коммерческих структур.

Обладание таким каналом приносит немалые прибыли и является сильнейшим рычагом политического влияния. Так, в 2013 г. выручка Первого канала составила 29,6 млрд руб., а в 2014 г. доходы выросли на 3 % и составили 30,1 млрд руб.

Возможность коммерциализации вещания привела к увеличению количества негосударственных средств массовой информации, их финансовому усилению, и на втором этапе создания продюсерской модели отечественного телебизнеса появились сетевые каналы.

Первоначально в суровых реалиях национальной экономики интерес к ним был незначительным в силу невятной экономической выгоды: объем финансовых средств на рынке был недостаточным, чтобы инвестировать в реконструкцию приемной сети. Только в 1996–1997 гг. миллионные вложения стали оправдываться.

В России принцип деятельности сетевых каналов отличается от американских. Он основан, скорее, на соглашениях о партнерстве, чем на создании филиалов. Первым сетевым каналом в России стал телеканал ТВ-6 (рис. 49), затем последовали СТС (рис. 50), REN-TV (рис. 51), ТНТ (рис. 52).



Рис. 49. Логотип телекомпании ТВ-6



Рис. 50. Первый логотип компании СТС



Рис. 51. Первый логотип REN-TV



Рис. 52. Первый логотип ТНТ

Очередным важным явлением на рынке теле вещателей, возникшем на волне коммерциализации и также соответствующим «открытиям» развития «коммерческой телеиндустрии» США еще в 1970-е гг., стало платное телевидение. Первым платным каналом в России стал канал «Космос ТВ». Это совместное российско-американское предприятие было создано в 1991 г. с расчетом

на информационное обслуживание дипломатических представительств в Москве. Предприниматели начали с того, что ретран-

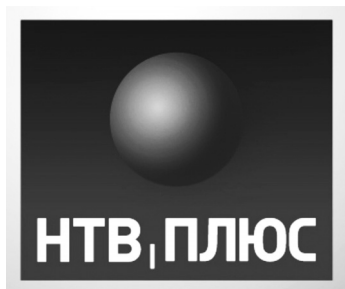


Рис. 53. Первый логотип
НТВ-Плюс

слировали зарубежные спутниковые каналы, являясь просто оператором. В этой связи вновь видим повторяющуюся тенденцию, пришедшую из кино: первично не создание собственного контента, а, выражаясь «киношным языком», организация проката. В 1996 г. начал вещание спутниковый канал НТВ-Плюс (рис. 53) под патронажем В. А. Гусинского. Эта система цифрового спутникового телевидения являлась на тот момент

полностью независимой, так как ей принадлежал собственный мощный спутник, способный ретранслировать более 50 цифровых каналов. Изначально пакет состоял из четырех собственно программируемых каналов («Наше кино», «Мир кино», «Спорт», «Музыка») и ретранслируемых зарубежных каналов (BBC-World, CNN International, Euronews, Eurosport, Discovery, Fashion TV, MTV и т. д.). Вещание велось с помощью спутников, а программы принимались на индивидуальные антенны небольшого диаметра (так называемые тарелки). Поскольку это закодированный сигнал, за пользование услугами спутникового телевидения клиенту НТВ-Плюс необходимо заплатить [см.: Ксинопуло, с. 31].

Наряду с федеральными и региональными государственными организациями в эфире появилось множество частных, коммерческих, независимых телекомпаний, поэтому возникла необходимость создания качественно новой системы государственного регулирования в сфере электронных СМИ. В 1993 г. был подписан Указ Президента Российской Федерации о создании Федеральной службы России по телевидению и радиовещанию (ФСТР). В соответствии с Законом «О средствах массовой информации» создавалась Федеральная комиссия по телевидению и радиовещанию, которая должна была взять на себя ту часть работы, которой стала заниматься ФСТР как орган исполнительной власти: выдавать лицензии, контролировать соблюдение лицензиатом своих обязательств, рассматривать вместе с другими организациями (с Судебной палатой по информационным

спорам, с Фондом защиты гласности) общественные и политические коллизии, связанные с вещанием.

Необходимость защиты независимых телеведущих в качестве самостоятельных субъектов рынка привела к созданию в 1995 г. корпоративной общественной организации Национальная ассоциация телерадиовещателей (НАТ — рис. 54), которая объединила телевизионные компании России, имеющие лицензии на вещание. Основная задача ассоциации — лоббирование интересов независимых вещателей в государственных структурах и создание качественного, высоко-



Рис. 54. Логотип Национальной ассоциации телерадиовещателей

профессионального телевидения.

Сложившийся на данном этапе современный отечественный телевизионный рынок постепенно становится главным фактором, определяющим содержательное наполнение телевизионного пространства России.

Основными составными частями отечественного телевизионного рынка, который «курируют» телепродюсеры, являются следующие рынки:

- телевизионной рекламы;
- телевизионных программ;
- технических средств (телеприемники);
- доставки сигнала (услуги средств связи) [см.: Ксинополо, с. 19].

Главным толчком для экономического развития телевизионного рынка послужила реклама. До сих пор именно она является ведущим источником восполнения затрат на отечественном телевидении.

Активное развитие рекламного рынка началось только после августа 1991 г. с принятием Закона «О средствах массовой информации», который разрешал ее размещение до 25 % всего эфирного времени. Кстати, Закон «О рекламе» версии 1995 г. также утверждал это соотношение.

Сначала реклама на отечественном телевидении была довольно примитивной, и зарубежные клиенты были представлены

мало. Считается, что первым крупным российским рекламным агентством стала компания «2 × 2», а первые крупные отечественные рекламодатели: «Менатеп», «Алиса», финансовые пирамиды «МММ», «Хопер-Инвест», «Русский дом Селенга» и пр.

У создателей программ появилась возможность продавать свое рекламное время. Так как сами они не умели этого делать, то продавали рекламное время оптом посредникам. К примеру, появилась структура под названием «Премьер СВ», которая огромными пакетами выкупала право на размещение рекламы на разных каналах. Затем это рекламное время продавалось с прибылью в 200–400 %, поскольку в то время цены значительно поднимались несколько раз в течение года. Маркированный Н. А. Голядкиным российский рекламный рынок как «дикий и вороватый» с середины 1990-х гг. активно развивался.

В своем кратком очерке развития отечественного телевидения Н. А. Голядкин пишет: «В середине 90-х годов в России наряду с сотнями рекламных агентств возникают и специализированные службы, занимающиеся рекламным мониторингом, т. е. отслеживанием прохождения рекламных роликов в эфире, и медиаметрированием, т. е. измерением аудитории путем анкетирования или телефонных опросов, а в столице — и с помощью электронных счетчиков (“ТВ-метров” в НИСПИ, “пилметров” в “Гэллэп-медиа”»)» [Голядкин].

Под размещение рекламы в прессе, на радио и телевидении (медиапланирование) подводится, таким образом, *некая научно-теоретическая основа по западным методикам*. Рейтинг, т. е. процент собранной аудитории, становится базой для расчетов с рекламоделами, основой программирования, барометром настроений зрителей. Телепрограммирование все сильнее ориентируется на рейтинги, коммерциализируется.

В условиях экономического спада присутствие в российском эфире зарубежной рекламы обеспечивало телевидению значительную финансовую поддержку (на иностранных заказчиков приходилось до 70–80 % рекламы). Наши рекламисты получили возможность, ежедневно знакомясь с продукцией зарубежных специалистов, успешно учиться, хотя реклама «с чужого плеча» все еще слабо учитывала психологию отечественного массового потребителя, только что вырвавшегося из тисков товарного дефицита [см.: Там же].

Постепенно объемы рекламного времени увеличивались. Если, к примеру, в 1992 г. на один час вещания приходилось 2,8 мин. рекламного времени, то в 1994 г. — уже 5,3 мин. Максимальная рекламная активность — с 20 до 22 часов составила 12,1 мин. в час. На этот период пришелся и абсолютный максимум: 23 ноября 1994 г. двухчасовой фрагмент почти на четверть (29,9 мин.) состоял из рекламы. После этого, конечно, государство вмешалось, и в настоящее время корректирует временные интервалы рекламных блоков на время эфира. Это не помешало развитию рекламного рынка, который, кстати, динамично рос вплоть до 2008 г. Мировой экономический кризис замедлил его развитие. Рецессионные явления в отечественной экономике, явно проявившиеся с конца 2013 г. и по настоящее время, также значительно осложняют развитие рекламного медийного рынка.

Таким образом, привлечение рекламы явилось основным источником окупаемости деятельности телепродюсеров.

Выше мы неоднократно упоминали, что рынок телевизионных программ напрямую связан с рекламным бизнесом. В условиях советского государственного телевидения производство телепрограмм финансировалось из бюджета. Товарного значения телевизионная продукция в этих условиях не имела.

Процесс превращения телевизионной продукции в товар проходил в два этапа. На первом продюсеры и дистрибьюторы предлагали свою продукцию каналам в обмен на размещение в ней рекламы. Так, компания «Видео Интернешнл», купив права на трансляцию сериала «Санта Барбара», предложила его (сериал) руководству телеканала «Россия» в обмен на право размещать в каждой серии несколько минут рекламы. По прошествии некоторого периода, продавая рекламодателям время, полученное по бартеру в прайм-тайм по завышенным ценам, компания «Видео Интернешнл» стала зарабатывать сверхприбыли. На этом этапе телепродукция уже становится товаром, но еще не в чистом виде, поскольку не существовало денежного товарообмена, а существовал бартер интересов.

Второй этап связан с заменой бартера на реальные денежные отношения. Первые договоры на покупку контента начали заключаться в 1993 г. Основная причина — взрывообразный рост цен на рекламу, вследствие чего у каналов появились деньги



Рис. 55. Логотип телекомпании «АМиК»

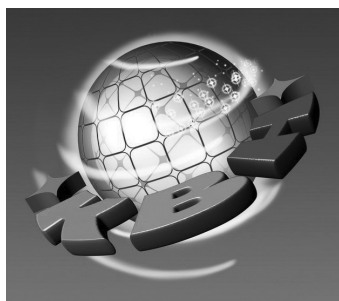


Рис. 56. Логотип телеигры КВН

на покупку программ. Так, подготовленные передачи частная производящая телекомпания «ВиД» продает ОРТ. Подобным образом поступают и другие независимые компании: «МАК» (президент — В. Ворошилов вплоть до своей кончины в 2001 г.), компания «АМиК» (президент — Александр Масляков, рис. 55) и др. В настоящее время, по данным Forbes, доход «АМиК» от телетрансляций, совместных гастрольных туров команд КВН и отдельных выступлений участников лиг разных уровней составляет не менее 3,5 млн долл. в год (рис. 56).

Возникновение рынка телевизионных программ повлекло за собой появление таких независимых субъектов рынка, как продюсерские студии, которые занимаются производством контента, в том числе по заказу телеканалов, а также куплей-продажей прав на телевизионные показы про-

грамм, фильмов, сериалов и т. д., предназначенных для эфира как в России, так и за ее пределами. Этому способствовало лицензирование вещания (1990), что узаконило коммерческое телерадиовещание, а также принятый в 1993 г. Закон РФ «Об авторском праве и смежных правах», который разделил личные и имущественные авторские права.

Продюсерская компания / студия продакшн сегодня — это центр мотивации в телебизнесе, где оцениваются различные идеи и, в конечном счете, создаются телевизионные проекты. В 2009 г. была образована Ассоциация продюсеров кино и телевидения, которая в настоящее время объединяет более 30 крупнейших продюсерских компаний, обеспечивающих производство кино- и телефильмов, телесериалов и программ разных жанров для российского рынка. В состав ассоциации входят: АМЕДИА, «Арт Пикчерс Студия», Bazelevs, «ВайТ Медиа», Киностудия КИТ,

«Всемирные Русские Студии», «DixiMedia», «Дирекция кино», кинотелевизионный комплекс «Главкино», «Леан-М», COSMOS studio, «Гамма-продакшн», МИГ Пикчерс, «Марс Медиа Энтертеймент», «Продюсерский центр “ИВАН”», «Киноквант», «Мотор Фильм Студия», «Нон-стоп Продакшн», Студия «Бонанза», «ПРИОР», «ПРОФИТ», «Среда», Star Media, СТВ, «Студия 2В», «ТелеАльянс Медиа Групп», «Триикс Медиа», «Централ Партнершип», «ТМ Продакшн», YBW Group.

Основная цель объединения — консолидация усилий российских продюсеров, направленных на укрепление экономических, юридических, кадровых основ функционирования отрасли и дальнейшее развитие российского телевидения. Ассоциация взаимодействует со всеми заинтересованными сторонами — профессиональными сообществами, органами законодательной и исполнительной власти, учебными заведениями — для утверждения прозрачных правил ведения профессиональной деятельности, организации и всестороннего обсуждения и согласования инициатив развития индустрии [см.: Об ассоциации].

Результаты работы студий продакшн внушительны.

Так, АМЕДИА (дата образования — 2002 г., основатель — Александр Акопов) произвела хиты «Бедная Настя», «Не родись красивой», «Татьянин день», «Моя прекрасная няня» и др. В ее картотеке, насчитывающей более 70 проектов, — авантюрные комедии «7 футов под килем», «Принц Сибири»; мистический триллер «Луна»; историческая драма «Екатерина»; экшн-драма «Между двух огней»; молодежная драма «Ангел или Демон»; мелодрамы «Второй шанс», «Люба. Любовь»; скетчи «Классная школа», «Солдаты и офицеры»; драмеди «Мужчина во мне»; мистический триллер «Закрытая школа»; романтические комедии «Васильки для Василисы», «Крепкий брак», «Не плачь по мне, Аргентина!», «Любит — не любит», «Домработница»; мистическая драма «Здесь кто-то есть»; детектив «Петровка, 38»; документальные драмы «В одном шаге от Третьей мировой», «Заговор Маршала», «Земля обетованная от Иосифа Сталина»; ситком «33 квадратных метра» и многие другие.

«Арт Пикчерс Студия» основана Федором Бондарчуком и Дмитрием Рудовским. К числу ее работ относятся: фильмы «Сталинград», «9 рота», «Жара»; анимационные проекты «Смешарики.

Легенда о Золотом драконе», «Баба-яга»; музыкальный фильм о спорте «Лед»; драмы «Батальонъ», «Духхless»; военная драма «Воин»; сериалы «Молодежка», «Собачья работа», «Раз, два! Люблю тебя!»; триллер «Вычислитель» и многие другие, ставшие культовыми проекты.

Bazelevs (руководитель Т. Бекмамбетов) известна своими работами: «Ночной дозор», «Елки», «Самый лучший день», «Время первых», «Он — дракон», «Ирония судьбы. Продолжение», «Горько», «Хардкор», «Убрать из друзей», «Джентельмены, удачи!», «Снежная королева» и многими другими.

Благодаря продакшн «ВайТ Медиа» у зрителей есть возможность смотреть телепроекты «Взвешенные люди», «Большая перемена», «Звездные танцы», «Золото нации», «МастерШеф. Дети», «Один в один», «Удивительные люди»; шоу «Девять миллионов»; полнометражные фильмы «Анатомия любви», «Бармен», «Библиотекарь», «Все просто», «Вызов», «Кто я?», «Не бойся, я с тобой», «Это мой папа» и др.; телефильмы «Гадкий утенок», «Дождаться любви», «Дорогая моя доченька», «Дублерша», «Дуэль», «Любовь без лишних слов» и пр.; сериалы «Вдова», «Дворник», «Дело чести», «Карамель», «Купидон», «Морпехи» и др.;

Продакшн «Всемирных Русских Студий» (руководитель — Ю. А. Сапронов) включает: спортивную драму «Борец»; сериалы «Барс», «Антарктида», «Бывшая жена», «Дурная кровь», «Больше жизни», «Женский день»; историческую драму «Василиса» и другие кино- и телефильмы.

Продакшн «DixiМедиа» (основана А. Левиным и Е. Любинским в 1992 г.) на российском рынке представлена телепрограммами «Куклы», «Розыгрыш», «Улица Сезам»; телефильмами «Деньги», «Бессоница», «По следу зверя», «Криминальное наследство», «Карпов» и др.

Студии «Дирекция кино» принадлежат фильмы «Адмиралъ», «Викинг», «Высоцкий. Спасибо, что живой»; комедия «Каникулы строгого режима»; сериал «Безопасность» и др.

Студия «Леан-М» производит телесериалы «Воронины», «Счастливы вместе», «Восьмидесятые», «Молодожены», «Метод Лавровой» и др.

«Марс Медиа Энтертеймент» основана в 2011 г. Рубеном Дишдишяном и известна сериальной продукцией «Комиссарша»,

«Гостиница “Россия”», «Боевая единичка», «Великая», «Каменное сердце», «Прощай, любимая», «Охотники за головами», «Крылья», «Второй брак», «Парфюмерша» и др.

«Мотор Фильм Студия», основанная в 2001 г., в настоящее время предлагает зрителям сериалы «Трасса смерти», «Адвокат. Продолжение», «Я больше не боюсь», «Косатка», «Анка с Молдованки» и пр.; телефильмы «След пираньи», «Любовь и море», «Бальзаковский возраст, или Все мужики сво...».

«Нон-стоп Продакшн» (основатель — А. Роднянский и С. Мелькумов, создана в 2005 г.) привлекла внимание многочисленной публики мощными работами «Левиафан», «Дуэлянт»; сериалами «Следователь Тихонов», «Белая гвардия», «Бесы», «Достоевский» и другими жанровыми высокобюджетными картинами для массового зрителя.

Продакшн «ПРОФИТ» основана еще в 1995 г. продюсером И. Толстуновым, запомнилась зрителям фильмами-катастрофами «Ледокол», «Метро»; драмами «Испытание», «Как меня зовут»; фильмами «Ворошиловский стрелок», «Водитель для Веры», «Про любовь», «Тариф новогодний» и др.

Студия продакшн «Среда» специализируется в основном на телепродукции для российских телеканалов. К числу ее работ относится адаптация американского сериала «Обратная сторона Луны», а также сериал «Мажор», дистрибуция которого отмечена особым успехом — продажей крупнейшему в мире американскому онлайн-кинотеатру «Netflix». Является производителем программы «Прожекторперисхилтон».

Группа компаний Star Media, основанная в 2006 г., привлекает зрителей теленовеллами «Две стороны одной Анны», «Держи меня крепче», «Городской романс», «Жаркий лед», «Родные люди», «Чужие тайны» и др.; телесериалами «А зори здесь тихие», «Аманда», «Анна Герман», «Анна-детективъ», «Без срока давности» и др.; мультифильмами «Бременские разбойники»; телепроектами «Галилео», «Женская логика», «Танцы со звездами» и пр.

Кинокомпания СТВ, основанная еще в 1992 г. С. Сельяновым, привлекает качественной режиссерской работой, предлагает зрителям разнообразную аудиовизуальную продукцию: комедии «Бабло», «Джунгли», «Кококо», «Призрак», «Петербург. Только по любви» и др.; драмы «Лейтенант», «Лето замерзших фонтанов»,

«Я не вернусь», «Околофутбола» и др.; анимационные проекты «Три богатыря и Морской Царь», «Синдбад. Пираты 7 штормов», «Иван Царевич и Серый Волк», «Три богатыря. Ход конем», «Как поймать перо Жар-птицы» и др.; боевики «Брат», «Брат-2», «Бумер» и пр.

«Студия 2В», являясь одной из старейших независимых компаний по производству телеконтента в России, предлагает зрителям: телепрограммы «Своя игра», «Сам себе режиссер», «Диалоги о животных», «Сто к одному» и пр.; сериалы «Возвращение Мухтара», «Мухтар. Новый след», «Двойная сплошная», «Напарницы», «Русская наследница» и др.

«ТелеАльянс Медиа Групп» предлагает зрителям сериалы «След», «ОСА», «Участковый детектив», «Рельсы счастья», «Любовь и прочие глупости»; теленовеллы «Огонь любви», «Обручальное кольцо»; телешоу «Астролог», «Федеральный судья» и др.; телепрограммы «Черное — Белое», «Гордон-2030», «Реальная политика» и др.

Студия «Трикс Медиа», созданная в 2006 г. И. Юрченко и С. Щегловым, является в настоящее время крупной продюсерской компаний, способной обеспечить производство полного цикла, запомнилась зрителям проектами: «Ленинград-46», «Наше счастлирое завтра», «Последняя статья журналиста»; культовым сериалом «Шеф», «Казнить нельзя помиловать», «Окрыленные» и др.

«Централ Партнершип» — компания по дистрибуции, которая с 2014 г. занимается и производством. Так, зрителям знаком результат творческой деятельности — фильмы «Экипаж», «Рубеж» и др.

YBW Group (Yellow, Black and White) известна массовому зрителю сериалами «Кухня», «Отель Элеон», «Ивановы», «СуперБобровы», «Лучше, чем люди», «Родители», «Корабль», «Одна на всех», «6 кадров» и др.

В настоящее время к числу продюсеров — признанных авторитетов в продюсировании кино и на телевидении — можно отнести: А. Кончаловского, С. Сельянова, Н. Михалкова, А. Аكوпова, Ф. Бондарчука, А. Роднянского, Т. Бикмамбетова, Т. Вайнштейна, В. Дусмухаметова, В. Муругова, Д. Троицкого, А. Цекало и многих других.

Таким образом, отечественные продакшн-студии в настоящее время являются основными производителями и поставщиками аудиовизуальных произведений разных жанров и форматов на российский рынок.

По мнению В. В. Падейского, сложившийся рынок продюсерской телепродукции можно разделить на следующие основные направления [см.: Падейский, с. 109]:

1. Лицензионное воспроизводство утвердившихся на Западе форматов телепередач.

2. Модернизация, или ремаркетинг, существовавших ранее отечественных циклов.

3. Игровое сериальное производство на основе оригинальной отечественной драматургии.

4. Креативное направление, использующее новые неординарные идеи и методы их реализации.

5. Коммерческое тиражирование программ в рамках единой тематической концепции.

Появление частной собственности — студий продакшн и негосударственных телеканалов, расширение предложений на теле рынке за счет создания сетей и кабельного телевидения, создание общественных структур с целью лоббирования интересов «независимых», активная интеграция рекламы в отрасль, наконец, купля-продажа авторских прав и готового контента — основные этапы построения модели отечественного продюсерского бизнеса в телевизионной сфере.

Что касается кинематографии, то в «лихие 90-е», безусловно, производство отечественных кинокартин значительно снизилось в силу отсутствия централизованных, как в советское время, источников бюджетирования и финансирования. Но уже в течение 2002–2007 гг. количество российских кинофильмов в прокате выросло с 39 до 85, что составило 118 % и свидетельствовало о позитивной динамике развития кинопродюсерской деятельности в России. За этот же период валовые сборы по итогам кинопоказа российских фильмов увеличились в 71 раз, средний сбор от проката национальных кинофильмов вырос в 31 раз. Однако в этот период были отдельные временные интервалы, в которые темпы роста основных показателей, характеризующих динамику развития кинематографии, были ниже средних значений. Так, в 2003 г. число российских кинофильмов в прокате сократилось с 42 до 40, что было обусловлено отменой льготы по налогу на прибыль для предприятий, осуществляющих инвестиции в кинопроизводство.

В течение 2001–2008 гг. динамика развития кинематографии во многом определялась темпами роста ВВП России, увеличением денежных доходов граждан. В современных рыночных условиях вплоть до 2015 г. существовали объективные предпосылки для повышения расходов населения на потребление кинозрелищных услуг за счет снижения в потребительской корзине затрат на продукты питания и товары первой необходимости. Это рассматривалось как важный фактор, определяющий положительную динамику развития кинематографического комплекса. В настоящее время, в период новой кризисной волны 2014–2016 гг., ситуация изменилась. Уменьшение доходов большей части россиян требует от кинопроизводителей новых решений, с помощью которых можно было бы, хотя бы частично, вернуть аудиторию в кинозалы, а в среднесрочной перспективе — увеличить ее.

К числу негативных тенденций кинопроизводства в Российской Федерации последних лет относятся высокие темпы роста бюджетов фильмов по сравнению с увеличением валовых сборов. Это способствовало отрицательной динамике рентабельности производственной деятельности. Кроме того, сохранилось отставание по числу кинотеатров от США, являющихся лидером мировой кинематографии. Удорожание производства приводит к уменьшению числа фильмокопий, печатаемых при выпуске кинофильма в прокат, что, в свою очередь, препятствует росту доходов продюсеров, не позволяет в полной мере использовать накопленный потенциал кинематографического сектора.

Что касается последнего пятилетия, то в производство активно внедряются цифровые технологии. Это способно не только изменить качество процесса продюсирования в долгосрочной перспективе, но и позволит изменить структуру финансовых инвестиционных вложений в производство кинокартин:

- во-первых, возникающая экономия может повысить экономический результат, получаемый продюсерскими организациями;
- во-вторых, возможно увеличение финансовых ресурсов за счет перераспределения в маркетинговую деятельность, а также повышения качества кадра за счет качественных костюмов, грима, объема массовки, расширения использования технических приспособлений киносъемки (операторская техника: краны, роботы, стедикамы), недоступных ранее из-за высокой стоимости.

На результаты продюсерской деятельности в области кинематографии влияют факторы, снижающие их результативность: отсутствие единых стандартов осуществления продюсерской деятельности и ориентация профессиональных продюсеров в большей степени на субъективное восприятие конъюнктуры рынка. Это приводит к иррациональности, интуитивности в принятии управленческих решений. Кроме того, неоднозначна система государственной поддержки кинопроизводства, которая, с одной стороны, интенсифицирует предпринимательскую активность продюсеров, а с другой не ориентирует их на достижение высоких экономических и социальных результатов. В отличие от западного и американского опыта финансирования кинопроизводства заинтересованными частными инвестиционными объединениями, такие структуры в России отсутствуют.

К числу тормозящих факторов относится и высокая активность лиц, осуществляющих производство и распространение контрафактной аудиовизуальной продукции, а также эфирных телевизионных каналов, минимизирующих период времени выхода кинофильмов на вторичные рынки сбыта. Ко всему прочему, неоптимально потребление финансовых ресурсов в процессе продюсирования кинофильмов, завышение сметной стоимости кинопродукции, в том числе из-за использования устаревших/устаревающих технологий кинопроизводства, а также дублирование отдельных операций на пленочных и высокотехнологических носителях информации; недостаток высококвалифицированных кадров, прежде всего сотрудников среднего звена; отсутствие стратегического видения развития кинорынка и кинопроцесса ведет к снижению эффективности управленческих решений в долгосрочном периоде времени.

Перспективными направлениями повышения эффективности продюсирования в кинематографии являются:

- трансформация существующих условий предпринимательской деятельности на отечественном кинорынке;
- географическое и возрастное расширение рынков сбыта кинопродукции (в том числе реализация кинофильмов за рубежом);
- модернизация основных фондов кинопредприятий и использование прогрессивных средств и технологий кинопроизводства, продвижения и демонстрации кинофильмов;

— рационализация способов и методов управления трудовыми, материальными и информационными ресурсами; эффективное распределение рекламных затрат между продюсерами и посредниками, обеспечивающими реализацию кинофильмов;

— достижение высокого уровня инвестиционной привлекательности систем продюсирования кинопроизводства [см.: Попов, с. 13].

Кроме того, развитие продюсерских организаций должно осуществляться на основе маркетинговых исследований изменений зрительских предпочтений и выявления направлений расширения аудитории; анализа сложившихся тенденций вложений средств в кинопроизводство, социальной и экономической отдачи проектного инвестирования как по отдельным кинопроектам, так и по кинорынку в целом; учета наиболее вероятных воздействий факторов внешнего макро- и микроокружения.

Рост доходов отечественных кинопродюсеров, расширение источников монетизации кинофильмов могут быть обеспечены на основе маркетингового анализа и PR-поддержки отечественной кинопродукции на мировом рынке. Основная задача в данном случае состоит в географическом расширении рынков сбыта и реализации прав на кинофильмы за рубежом.

Для повышения эффективности продюсирования кинофильмов важно обеспечить возможность многоканального финансирования, рационального использования государственных финансовых средств и создания стимулирующих мер, направленных на повышение заинтересованности продюсеров в высоких экономических результатах своей деятельности.

Актуальные тренды в развитии отечественного продюсерского телевизионного рынка обусловлены сменой приоритетов и кардинальной трансформацией медийного мира. Это связано прежде всего с переводом телевидения в цифровой формат. Результатом дигитализации телевидения становится не только улучшение качества сигнала, но и возможное увеличение числа доступных телеканалов (ранее этот процесс сдерживало отсутствие свободных частот). Последнее, в свою очередь, способно привести к обострению конкуренции между вещателями — за зрителя, за рекламодателя и за качественные телепрограммы.

Итак, перечислим ведущие тренды:

— во-первых, уход от универсальности телеканалов. Явная тенденция последних десятилетий — постепенное уменьшение долей лидеров телерынка. Так, доля Первого канала за 1999–2005 гг. снизилась в России с 30,5 % до 23,0 %, в то же время доли специализированных каналов выросли. Например, аудитория специализированного канала СТС с 5,6 % в 1999 г. выросла до 10,3 % в 2005 г. Таким образом, по мнению исследователя А. Э. Литвинцева, «восстание масс» на телевидении плавно сошло на нет. Маятник качнулся в противоположную сторону. Массовая коммуникация перестала быть массовой. Переход на цифровое вещание обещает окончательную победу тематических каналов над каналами «общего потребления». Перспектива — за нишевыми специализированными каналами. Это ставит перед продюсерами задачи объединения на одной площадке, перспективнее всего мультимедийной, разной аудитории, имеющей некие устойчивые сходства в нереализованных потребностях;

— во-вторых, изменилась модель медиапотребления. Цифровая революция выдвинула главное требование: контент должен быть доступен в любое время, в любом месте, с любого устройства. Это ставит для продюсеров задачу разработки новых технологий распространения и предложения контента. В данной ситуации интернет уже зарекомендовал себя как надежная контент-платформа, основой которой стали онлайн-видео и социальные сети. А модель распространения контента — IP-телевидение. Это приводит к появлению новых игроков на рынке — агрегаторов платного веб-контента, контент-провайдеров, операторов платного ТВ, производителей оборудования, способных обеспечить возможность доставки всех видов контента на все виды пользовательских устройств по кратчайшему сетевому маршруту с наивысшим качеством, скоростью и без задержек.

Рынок осваивают новые медийные компании, расходы которых на рынке постоянно увеличиваются, также растут вложения в производство и предоставление услуг по доставке контента. Актуальными становятся пакетные предложения контента за фиксированную плату, для хранения данных используются облачные технологии. Новые модели доставки контента создают и новые формы рекламы, которая стала таргетированной и интерактивной, набирает обороты онлайн-торговля, совершенствуются веб-приложения и переход к открытым операционным системам.

Модель потребления становится все более персонифицированной. У многих есть свои приемные устройства и свои предпочтения. Телезритель становится разборчивым и требовательным. Его уже не устраивает то, что он имел при обычном просмотре эфирного ТВ. Он хочет, в первую очередь, смотреть ТВ по персональному типу: смотреть то, что интересно и как удобно именно ему. В то же время для аудитории традиционного телевидения, которая становится все старше и проживает преимущественно в небольших городах и сельской местности, процесс телесмотра «на диване» остается наиболее комфортным.

В настоящее время отмечено явное разграничение платформ потребления по возрастному признаку. Традиционному эфирному, кабельному и спутниковому телевидению отдают предпочтение зрители зрелого возраста от 45 лет и старше (до 80 % всех телезрителей), а более 75 % молодежи в возрасте до 25 лет смотрят онлайн-видео и IPTV. Известно, что для рекламодателей самая перспективная аудитория с точки зрения покупательской способности — 18–45 лет. Таким образом, задачей продюсера является выявление медиапредпочтений этой аудитории и создание для них соответствующих предложений на востребованных площадках.

Безусловно, изменились требования и к самому аудиовизуальному продукту: он должен быть гибким, интерактивным, персональным, мобильным и социальным. Кроме того, по мере развития технологий и появления таких востребованных форматов, как 3D и HD, производители вынуждены подстраиваться под все растущие аппетиты медиарынка и создавать новые соответствующие продукты;

— в-третьих, произошло перераспределение зоны ответственности каналов-вещателей. Разделение телевизионной индустрии на два типа предприятий — вещателей и производственных компаний/студий продакшн — произошло на федеральном уровне и реализуется в настоящее время на региональных каналах. Целью этих действий является оптимизация производственных бизнес-процессов, повышение качества телевизионного продукта и снижение его себестоимости. Дело в том, что себестоимость программ, произведенных в рамках независимой продюсерской телекомпании, традиционно ниже себестоимости передач, произведенных каналом. Западным производителям снизить цены

позволяет многократная перепродажа своего продукта, большинству российских — экономия на производственном процессе путем выведения сотрудников, задействованных в производстве, за штат, и доход от смежных направлений бизнеса. Вместе с тем важно отметить, что производящие компании крайне зависят от каналов, стремятся скорее получать заказы, чем инициировать собственные. Вещатели же в основном ограничиваются производством передач информационного и общественно-политического характера, а также рядом крупных проектов;

— в-четвертых, укрепились позиции российских производителей телевизионных программ по сравнению с западными, хотя те являются все-таки сильными конкурентами. Тем не менее, за последние годы, вплоть до 2014 г., объемы, производимые внутри страны, возросли, а качество телевизионной продукции постепенно становится более профессиональным. Спрос на качественные российские телепрограммы, телефильмы отечественного производства продолжает расти.

Зарубежные форматы, хоть и в адаптации, сохраняют свою актуальность, система продаж лицензий в настоящее время, к сожалению, является оптимальной для российских продюсеров, тем более что оригинальные идеи у отечественных предпринимателей встречаются крайне редко. Но нельзя в полной мере признать это как негативный фактор, поскольку кардинально новые форматы — редкость даже на мировом рынке. Те форматы, которые предлагают иностранные партнеры, уже имеют историю успеха, а телеканалы и инвесторы в принципиально новые российские идеи вкладываются крайне осторожно.

Тем не менее, наряду с явными достижениями в развитии отечественного телевизионного продюсирования остаются факторы, обуславливающие его отставание от мирового уровня. Перечислим их:

— слабая технологическая обеспеченность всех территорий России, замедляющая проникновение сигналов в отдаленные территории;

— необходимость технического оборудования для соответствия общемировым стандартам качества производства;

— квалификационная ограниченность специалистов к деятельности в обновленных условиях.

Анализируя развитие продюсерского бизнеса в современной телеиндустрии, можно выделить транснациональные тенденции:

1. Активное продвижение популярных развлекательных форматов (игр, реалити-шоу).

2. Увеличение инвестиций в продукцию, произведенную в стилистике художественного кинематографа, национальные драматические сериалы.

3. Повышенный интерес к детским мультипликационным фильмам, поскольку сказочные герои понятны и любимы детьми во всем мире.

4. Традиционная популярность во многих странах проектов-трансляций (спортивных, церемоний вручения различных наград, конкурсов красоты, музыкальных конкурсов и фестивалей).

5. Снижение доли, но сохранение популярности кинопоказа на телевидении.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В какой области искусства возникло продюсирование как первый отечественный опыт?

2. В чем заключалась практика работы «Эрмитажа» М. Лентовского?

3. В чем состоит проектирование по С. Дягилеву?

4. Какие личностные качества помогли С. Дягилеву стать первым в своем деле?

5. Кто были первые русские кинопредприниматели?

6. Как смена государственных режимов повлияла на творчество М. Алейникова?

7. Кто являлся ведущим отечественным «продюсером» в 30-е гг. XX в.?

8. Каков вклад И. А. Пырьева в развитие предпринимательства в советском кино?

9. Как работала отечественная система кино- и телепроизводства в советский период?

10. Перечислите основные этапы становления отечественного телевизионного рынка.

11. Каковы основные кластеры-направления современной продюсерской телепродукции?

12. Каковы основные тренды развития современного отечественного продюсерского телебизнеса?

13. Каковы основные тенденции и общие векторы развития в мировом телевизионном бизнесе?

14. Какова динамика развития кинопродюсерской деятельности в России?

15. Какие факторы снижают результативность отечественного продюсерского кинематографа?

16. Перечислите перспективные направления повышения эффективности продюсирования в кинематографии.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

1. Сделать подборку продюсерских работ С. Дягилева, А. Ханжонкова, А. Дранкова, М. Трофимова, М. Алейникова и подготовить их библиографическое описание.

2. Обобщить деятельность отечественных телепроизводителей на пути возрождения продюсерской деятельности. Создать историографическую карту развития отечественного продюсерского кино и телевидения в соответствии с названными периодами. Обозначить и раскрыть ключевые точки роста, конкретизируя вклад отдельных продюсеров и событий в становление отечественного медиабизнеса в кино и на телевидении.

3. Подготовить выступление о деятельности популярных российских продюсеров, работающих для «малого экрана». Например, об успехах А. Аكوпова, Т. Вайнштейна, В. Галыгина, В. Дусмухаметова, П. Корчагина, А. Левина, Г. Мартиросяна, В. Муругова, А. Роднянского, С. Сельянова, Д. Троицкого, А. Файмана, А. Цекало и др. (наличие мультимедийной поддержки при выступлении обязательно).

4. Подготовить выступление о деятельности региональных телепродюсеров. Например, о П. Михайлове, А. Слезко, Е. Мыслицкой, О. Шевченко, П. Сумском, О. Раковиче и др. (наличие мультимедийной поддержки при выступлении обязательно).

СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК

Об ассоциации // Ассоциация продюсеров кино и телевидения: [сайт]. URL: <http://www.rusproducers.com> (дата обращения: 30.09. 2017).

Бенуа А. Штрихи к портрету Дягилева [Электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/users/masyanova/post99111346/> (дата обращения: 17.04.2018).

Бердяев Н. А. Философия неравенства. Письма к недругам по социальной философии // Собрание сочинений. Париж, 1990 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vehi.net/berdyaev/neraven/08.html> (дата обращения: 30.09. 2017).

Вартанова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран. М., 2003.

Голядкин Н. А. Краткий очерк становления и развития отечественного и зарубежного телевидения. М., 2001 [Электронный ресурс]. URL: <http://literature-edu.ru/jurnalistika/15077/index.html> (дата обращения: 04.05.2017).

Егоров В. В. Телевидение между прошлым и будущим. М., 1999.

История государственного управления кинематографом в СССР // Энциклопедия отечественного кино. СССР/СНГ: [портал]. URL: <http://test.russiancinema.ru/> (дата обращения 28.05.2017).

Как это делается: продюсирование в креативных индустриях / под ред. А. Г. Качкаевой, А. А. Новиковой, Р. Юркиной. М., 2016.

Карахан А. Л. Голливуд как универсальная медиасистема. Бизнес-стратегии : дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10. М., 2007.

Кириллова Н. Б. Медиакультура и основы медиаменеджмента : учеб. пособие. Екатеринбург, 2014.

Косинова М. И. История кинопродюсерства в России : учеб. пособие / под ред. В. И. Фомина. Москва ; Рязань, 2004.

Ксинуло М. П. Телевизионное продюсирование и тенденции его развития в современных условиях : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2006.

Кузнецов П. История американского телевидения // Историк: обществ.-полит. журн. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.historicus.ru/138/> (дата обращения: 10.07.2017).

Макеенко Е. И. Тенденции развития телевидения США в начале XXI века: 2001–2006 гг. : автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10. М., 2006.

Маркузе Г. Одномерный человек: Исследование идеологии развитого индустриального общества. М., 1995.

Мастерство продюсера кино и телевидения : учебник / под ред. П. К. Огурчикова, В. В. Падейского, В. И. Сидоренко. М., 2012 .

Ортега-и-Гассет Х. Дегуманизация общества М., 1991.

Падейский В. В. Проектирование телепрограмм : учеб. пособие. М., 2004.

Попов Ф. М. Повышение эффективности процесса продюсирования кинофильмов : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2009.

Продюсерство. Управленческие решения / под ред. В. Малышева, Ю. Кривоулицкого. М., 2015.

Разлогов К. Э. По ту сторону наслаждения // Дар или проклятие? Мозаика массовой культуры / сост. К. Э. Разлогов. М., 1994.

Роднянский А. Е. Выходит продюсер. М., 2016.

Смелянский Д. Я. Продюсер в театральном процессе (организационно-творческий аспект) : дис. ... канд. искусствоведения: 17.00.01. М., 2000.

Сумской П. Ф. Телевизионная игра: энергия взаимодействия : монография / под науч. ред. проф. Н. Г. Апухтиной ; Челяб. гос. акад. культуры и искусств. Челябинск, 2012.

Шестаков В. П. Мифология XX века: критика теории и практики буржуазной «массовой культуры». М., 1988. [Электронный ресурс]. URL: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Culture/Shest/01.php. (дата обращения: 29.05.2017).

Fridmann G. Enseignement et culture de mass // Communications. Paris, 1962. № 1.

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННЫХ РЕСУРСОВ, ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ПРИ ИЛЛЮСТРИРОВАНИИ

<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=6582301>
<http://smirunitka.ru/39/brata-lumer-6449.html>
<http://www.setcelebs.com/img/adolph-zukor-04.html>
<http://www.hollywood.com/movies/the-great-train-robbery-59180690/>
<http://filmstarfacts.com/2015/11/29/mgms-fixers-mannix-strickling/>
<https://ctchro.wordpress.com/2015/11/13/265/>
https://ru.wikipedia.org/wiki/Nestor_Motion_Picture_Company http://prousa.info/california_gold_state
<https://regnum.ru/pictures/2134372/3.html>
https://en.wikipedia.org/wiki/Florence_Lawrence
<http://newpackfon.ru/saver/an-error-occurred-2>
<http://www.stockvault.net/photo/200582/mary-pickford>
<http://olgasphotogallery.blogspot.ru/2011/04/blog-post.html>
<http://www.imdb.com/name/nm0000428/>
https://en.wikipedia.org/wiki/Jesse_L._Lasky
<http://www.setcelebs.com/img/adolph-zukor-03.html>
http://i1330.photobucket.com/albums/w578/Saladin1945/MarcusLoew_01_zpsa5d09829.jpg.html
http://www.peoples.ru/art/cinema/producer/louis_bart_mayer/
http://tvkultura.ru/brand/show/brand_id/28258
https://persons-info.com/persons/UORNER_Dzhek
<http://www.imdb.com/name/nm0770852/>
<http://maxfloor.ru/?k=Carl+Laemmle++Wikipedia>
<http://annyas.com/screenshots/warner-bros-logo/>
http://capturascine.blogspot.ru/2010_11_01_archive.html
http://parodifair.com/?ml_portfolio=united-artists-logo
http://movies.wikia.com/wiki/Universal_Studios
https://en.wikipedia.org/wiki/20th_Century_Fox
https://ru.wikipedia.org/wiki/Columbia_Pictures
<https://regnum.ru/pictures/2144135/2.html>
<http://www.goldenglobes.com/person/samuel-goldwyn> <https://yooniqimages.com/images/detail/102307478/Creative/samuel-goldwyn>
<https://scandalfix.com/2014/04/13/10-things-to-know-about-tony-goldwyn/>
<https://www.flickr.com/photos/24498044@N03/26711530604>

<https://fineartamerica.com/featured/sylvester-pat-weaver-1955-everett.html> фотораф Everett

<http://logok.org/nbc-logo/>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Today_\(U.S._TV_program\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Today_(U.S._TV_program))

<https://ru.wikipedia.org/wiki/CBS>

https://ru.wikipedia.org/wiki/American_Broadcasting_Company

https://ru.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney_Pictures

<https://d23.com/walt-disney-legend/peter-jennings/>

<http://www.businessmind.ru/istorii-millionerov/opra-uinfri/>

https://ru.wikipedia.org/wiki/Fox_Broadcasting_Company

<http://posmotre.li/BBC>

https://ru.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble

<http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1543209>

<http://www.diaghilevcenter.ru/dcentr/diaghilevc.htm>

<https://ru.pinterest.com/vdrydt994/anna-pavlova/>

<http://www.kino-teatr.ru/kino/producer/empire/47394/bio/>

<http://www.liveinternet.ru/users/4768613/post368593993/>

<http://www.kino-teatr.ru/kino/director/empire/36130/bio/>

<http://worldfb.ru/article/213360/ivan-pyirev-biografiya-lichnaya-jizn-filmografiya-foto>

<http://ru.tvpedia.wikia.com/wiki/%D0%9D%D0%A2%D0%92>

<http://toplogos.ru/logo-perviy-kanal/>

[http://logos.wikia.com/wiki/TV6_\(Russia\)](http://logos.wikia.com/wiki/TV6_(Russia))

<http://pobedpix.com/znachok-sts>

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:TNT_1998-2002.svg

http://news.bbc.co.uk/hi/russian/russia/newsid_4320000/4320494.stm

<http://www.logobank.ru/photo/41-0-2386>

http://www.nat.ru/?an=20_years_nat

<http://www.spr.ru/ostankinskiy/amik-tto.html>

<http://comedyclubpro.ru/comedy/kvn/>

Учебное издание

Сумская Анна Сергеевна

ПРОДЮСИРОВАНИЕ
В СТУДИИ ПРОДАКШН
Краткий курс истории продюсирования
в кино и на телевидении

Учебно-методическое пособие

Заведующий редакцией	<i>М. А. Овечкина</i>
Редактор	<i>В. И. Попова</i>
Корректор	<i>В. И. Попова</i>
Оригинал-макет	<i>Л. А. Хухаревой</i>

Подписано в печать 15.06.2018 г. Формат 60 × 84^{1/16}.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 6,74.
Уч.-изд. л. 5,8. Тираж 50 экз. Заказ 158

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28
E-mail: rio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс +7 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК



СУМСКАЯ АННА СЕРГЕЕВНА

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры телевидения, радиовещания и технических средств журналистики Уральского федерального университета. Сфера научных интересов — продюсирование мультимедийных, трансмедийных проектов, производство в региональной медиаотрасли.